עזרא מנשה הראל

יש בנו עוצמה רבה



סיפור מסע - מנהרות בבל

עזרא מנשה הראל | **יש בנו עוצמה רבה**



עזרא מנשה הראל

יש בנו עוצמה רבה



אקטיב דיזיין - עטיפה חזותית

עזרא מנשה הראל

יש בנו עוצמה רבה

Ezrah Menashe Harel

We Have Great Power

Ezrah.us@gmail.com

הוצאה לאור, הפקה ועיצוב: סטודיו אקטיב דיזיין
077-4221212 הסיבים 10, קרית מטלון
ת.ד. 7589 פתח-תקוה 49170

עריכה: הדס ועופר רגב

עיצוב כריכה: שוקי הראל
הדפסה: מפעלי דפוס כתר

נדפס בישראל, אוגוסט 2010, אלול תש"ע

לאשתי היקרה דבורה
מוקדש באהבה ספר זה,
בזכותך היה לי האומץ הדרוש
לעמוד במשימה.

לילדי היקרים
רונית, משה ויהושע (שוקי)
הרבה תודות על הסיוע
והתמיכה.



פרק א׳

ילדות של עבדות מעצימה את השאיפה לחירות

על נהרות בבל

נהרות בבל, הפרת והחידקל, זורמים בגאון ובעוצמה רבה, חוצים ארצות, ערים וכפרים ומפרים את כל העובר בדרכם. הם מהווים עורק חיים ושפע, מפארים את הטבע ומבליטים את יופיו. מרווים את זני הצומח והחי על כל גווניו וצורותיו ומספקים שפע יבול ומזון לתושבי הארץ.

נהרות בבל מזרימים כמאה מיליארד קוב מים לשנה, כמות עצומה של מים חיים, המרווה את אזור הדלתה של נהרות אלה. זהו האזור המשתרע מבגדד ועד המפרץ הפרסי לאורך שמונה מאות קילומטרים, אזור בו נהנית עיראק מהברכה הגדולה שמעניקים לה נהרות אדירים אלה.

במרחק של כמאתיים קילומטרים מן המפרץ הפרסי מתאחדים נהרות בבל לנהר אחד, הנהר שאט אל-ערב. בהמשך מצטרפים אליו מימיו של נהר קארון, המגיע ממזרח ונושא עמו סחף רב, התורם להגדלת שטח האדמה הראוי לעיבוד ולפוריותה של הקרקע. הנהרות המאוחדים נשפכים יחדיו בזרימה אדירה אל מימי המפרץ.

עוד טרם כניסת הנהר למפרץ הוא מתפצל לנהרות משנה, לנחלים ולפלגים היוצרים דלתה רוויה במים ובצמחיה מגוונת מלוא האופק. מעל כולם מתנשא עץ הדקל ברוב גאון והדר, זקוף ואיתן. שורשיו במים חיים וצמרתו מתענגת על חומה של השמש הלוהטת. בתקופת ילדותי זרמו מי הנהר בחוזקה כשהם זכים, נקיים וטהורים וחפים מכל זיהום. המים היו ראויים לשימוש מיידי, לשתייה ולמטרות ביתיות אחרות. השחייה בהם הייתה משיבת נפש ומילאה את הגוף בתחושת אושר ורעננות שאין גדולה הימנה. הצלילים, הריחות והמראות השתלבו בצורה מופלאה ויצרו מרקם מלא הוד ועושר; יצירה אלוהית מושלמת המביאה את האדם המאמין לפצוח בשירת ׳הלל׳ לבורא העולם. הכפריים מאמינים בכל ליבם כי זהו מיקומו של

גן העדן המקורי, הנזכר בספר הספרים והעתיד לשוב ולהיות גן העדן באחרית הימים, כאשר הם, המאושרים, יהיו תושביו.

במרכזו של איזור קסום זה שוכנת העיר בצרה, העיר הדרומית ביותר בעיראק והשנייה בגודלה. בשעריה הדרומיים של העיר נמצא נמל בצרה דרכו מתנהל הסחר המסתעף לענקיות המזרח – הודו, סין ויפן.

בעיר בצרה נולדתי ובה ביליתי את ימי ילדותי הראשונים.

כאב היתמות

הייתי יתום. התייתמתי מאבי בעודי עובר ברחם אמי, עובר בן ארבעה שבועות בלבד. אמי נשאה אותי ברחמה ויחד עמי נשאה את הצער והמכאובים על מות אבי. אישה צעירה בת שלושים ושבע שנים בלבד מטופלת בשמונה ילדים קטנים, שהגדול ביניהם הוא בן שש-עשרה. העובר, אמור היה לבוא לעולם כעבור שמונה חודשים יתום ובודד.

מות אבי היה אסון נורא, אשר אמי לעולם לא תוכל להבינו ולהשלים עמו. בבת אחת חרב עליה עולמה. מתוך עשרה קבין של אלמנות נטלה אמי תשעה, ומתוך עשרה קבין של יתמות נטלתי אני תשעה.

לימים, סיפרה לי אשתי דבורה, כי במסגרת לימודי הפסיכולוגיה שלה, קראה מאמרים רבים על הטראומות אותן נושאים עוברים בימים הראשונים להתהוותם, כתוצאה מהתרחשויות שאירעו לאמהותיהם בעת ההיריון. איני יודע עד כמה נכונות הן תזות מדעיות אלו, אך יודע אני, שמעמדי כיתום השפיע רבות על מהלך חיי בשנותי הראשונות.

כאשר התחלתי להכיר את עצמי וסביבתי, חסרה לי תשומת הלב של דמות האב. ידעתי שאני שונה מהאחרים. לא היה לי את מי לשאול ובמי להיוועץ בשעת צורך, חסרה לי דמות שתשמש לי כמגדלור שיאיר את דרכי ולא היה לי על מי לסמוך בעת צרה ומצוקה. הייתי עצוב ומסוגר בתוך עצמי וכואב את מר גורלי.



נוף ילדותי

יותר מכל שנאתי את מבטי החמלה והרחמים ואת ביטויי ההשתתפות בצער מצד אלה שניקרו על דרכי, קרובים ורחוקים כאחד. המלים שהקפיצו אותי מכעס היו המלים "מסכין" ו"איתים", שפירושן מסכן ויתום.

רוחי הייתה רעה ומצב רוח דכאוני ועכור השפיע על התנהגותי. לא ידעתי את נפשי מצער. יגונה העז של אמי ובכייה החרישי בלילות, בכי ששמעתי לעתים קרובות מדי עלותי על יצועי, העצימו עוד יותר את סערת רוחי.

התחלתי לאמץ את מוחי, מוחו של ילד רך: כיצד ניתן לצאת ממצב אומלל זה? לפתע, בהברקה של רגע, מצאתי את הפתרון. זהו רעיון שיכול לעלות רק במוחו של ילד, שזה עתה מתחיל להבין את סביבתו. הרעיון עלה במוחי עת התבוננתי בתפילת המבוגרים ביום הכיפורים והתרשמתי מדבקותם ומהתלהבותם, בעיקר בשעת הנעילה. סבי סיפר לי, כי האמונה העזה בבורא העולם, המשולבת בצום ובתפילה, מרככת את ליבו של אלוהים ומביאה אותו להגשים את מאווייהם של בני האנוש, בתנאי שאלה יהיו טהורים וצודקים. כמו כן סיפר לי סבא, שאלוהים אוהב לשמוע את תפילתם של תינוקות של בית רבן יותר

מכל תפילה אחרת, שכן הם עדיין טהורים ולא ידעו טעמו של חטא.

וזו הייתה התכנית, אותה ניסיתי להגשים בהיותי בן חמש. אני אצום ללא הגבלת זמן ואפתח בתפילה לבורא עולם, שיחזיר את אבי לחיים. בכך, האמנתי, מקיים אני את כל תנאיו: תפילה מקרב לב של ילד קטן ותם בשילוב תענית וצום, לשם הגשמת מטרה צודקת וקדושה.

כאשר התחלתי בביצוע התכנית, איש לא שם לב שחדלתי לאכול. את רוב זמני ניצלתי לישיבה במרפסת ביתי, מביט בשמים ממעל ומתפלל בדבקות, תוך שימוש באותם משפטי תפילה מועטים אותם לימדני סבי. חזרתי אין ספור פעמים על קריאת 'שמע': **"שמע ישראל ה' אלוהינו ה' אחד"** ועל פרק א' בספר תהילים. מדי פעם קראתי חרישית לאלוהים: "אנא אלוהים החזר נא לי את אבי!"

במיוחד התרגשתי, כשאמרתי את הקדושה מתוך תפילת 'שמונה עשרה' **"קדוש קדוש קדוש ה' צבאות מלא כל הארץ כבודו."** סבי נהג להתפעל ממראות הטבע המופלאים: הירח, השמש, הכוכבים, עופות השמים ועצי הדקל. הוא היה קורא לי ואומר: **"ראה בני את היצירה האלוהית – ברוך כבוד ה' ממקומו"**. וכך התבוננתי גם אני בכוכבים, בירח, בשמש וברקיע בעת תעניתי וקראתי בדבקות ואמונה את הקדושה מתוך תפילת שמונה-עשרה. איני זוכר כמה ימים נמשכה תעניתי, אך יודע אני בוודאות, שאת קריאת 'שמע', את פרק א' מתהילים ואת הקדושה קראתי מאות פעמים.

התענית פסקה בבת אחת. כהרף עין. באותה מהירות שבה החלטתי על תחילת הצום ועל תפילה לאלוהים להשבת אבי, הגעתי להכרה אכזרית שהמוות הוא דבר מוחלט וסופי ואין חזרה ממנו, וכי תפילותי ותעניתי לא יעזרו.

לפתע, חשתי תחושת הזדככות, בטחון עצמי ואושר בלתי מוסבר. התחלתי להכיר את עצמי. זה היה ה'קתרזיס' שלי. מעתה אני לבדי בעולם ואני הוא האדון לגורלי. הגעתי לתובנה כי אבי לא ישוב אלי לעולם, זוהי המציאות ועמה עלי להתמודד.

הכרת המציאות היא המזור

תפילותי ותעניתי לא עזרו לי להשיב את אבי, אך סייעו לי להשיב את נפשי. חשתי בכוחות הממלאים אותי בעוצמה רבה; אני אדון לגורלי ואעשה הכול על מנת להיות מלא שמחה וחדווה, הקץ ליגון ולאנחה. חשתי הרגשת היטהרות נפלאה, זוהי הנקודה הסינגולארית של חיי.

הודיתי לאלוהים, כי לא השיב את תפילותי ריקם וכי החזירני לקרקע המציאות. מציאות שככל שתהיה קשה, ההתמודדות איתה נותנת את טעם החיים.

לתדהמתי נוכחתי, כי סביבתי השתנתה, האנשים החלו לחייך אלי. לא ראיתי יותר בפניהם את מבטי החמלה והרחמים ולא שמעתי אותם אומרים יותר: "מסכין" ו"איתים", מסכן ויתום.

לאחר מספר ימים הלכתי לבקר את סבי, הוא ישב בתנוחה, שאפיינה אותו תמיד, שוקד על ספרי הלימוד. סביבו ספרי התורה, פרושי רש"י, תלמוד וגמרא. היה אוחז בידו נוצה, המשמשת לו לכתיבה ומימינו קסת של דיו כחולה. מדי פעם היה טובל את הנוצה בקסת ומשרבט בכתב רש"י נקי ומהודר, פרשנויות והגיגים על החומר הנלמד הפרוש על שולחנו. כמנהגו תמיד, סבי קיבל אותי בחמימות ובטבעיות. הוא היחיד, אשר מעולם לא ביטא בפני רגשות חמלה ורחמים ומעולם לא אמר לי "מיסכין" או "איתים". בחושיו המחודדים הבחין סבי בשינוי שחל בי, בכך שאיני מסתיר יותר פני מבושה ואיני עומד כפוף. עמידתי נעשתה זקופה, ידי צמודות לגופי ועיני מישירות מבט קדימה. הוא שאל אותי, האם ברצוני להתקדם בקריאת תפילת שמונה-עשרה ומיד נעניתי ברצון.

התחלתי לקרוא: "ה' **שפתי תפתח ופי יגיד תהילתך**." חשבתי על אין ספור הפעמים, שקראתי קטע זה בעת תעניתי והמשכתי בלימוד התפילה בשקיקה גוברת. כאשר הגענו ל"קדושה", שוב הזכיר סבי את פלאי הבריאה, את השמים והארץ וכל תכולתם, את היונקים, הדגים ועופות השמים, את עצי הדקל ושבעת המינים וחזר וקרא בקול: "**קדוש קדוש קדוש ה' צבאות מלא כל הארץ כבודו**". ואני חוזר אחריו בהתלהבות ובאדיקות. לאחר מכן כשעברנו לקרוא את פרק א'

בתהילים וסבי הסביר לי את המשמעות של "**והיה כעץ שתול על פלגי מים.**" חשבתי בליבי, האין הכוונה לסבי?

לפתע, נכנס אחד מילדי השכנים, קידם את סבי בברכה וישב לידנו. הוא לא הציע לי לשחק אתו בחוץ כיון שהניח שתשובתי תהיה שלילית כתמיד. אך הפעם, הקדמתי אותו אני והצעתי: "האם תרצה לשחק אתי בכדור?" מיד מצאתי עצמי בחצר הבית משחק עם חברי בשמחה ובעליצות, רגשות שלא חוויתי מעולם מיום לידתי.

סבי ישב וזימר שירי תהילה ותשבחות לאל, ולאחר מכן עבר לשיר את שירת התקווה בלהג עיראקי מיוחד: "**כל עוד בלבב פנימה, נפש יהודי הומיה...**" כאשר הגיע לפסוק "**ארץ ציון ירושלים**" הרים את ידיו וזעק בקול רם בתחינה ובקשה לאלוהים, שיגשים את מאוויו.

סבי, עבר מזה כבר את גיל השבעים. בתקופה ובאזור בו תוחלת החיים הממוצעת הייתה חמישים שנה. הוא נראה כאדם שהזמן לא נתן בו אותותיו. הוא היה גבוה וזקוף כעץ התמר, כתפיו רחבות, ידיו מוצקות ורגליו איתנות. הוא היה מהלך בצעדים מהירים ובוטחים והקרין כוח פיזי רב המשולב בטוב לב. שערו היה אפור ומלא וזקנו ארוך ומטופח. השיבה שזרקה בשער ראשו ובזקנו הוסיפה לו נופך של קדושה ויראה.

על מפגשו עם שני ליסטים גברתנים שניסו לשדוד את כספו, בשעה שהלך לבקר את אדמותיו, שמעתי ממספר אנשים ובנסיבות שונות. שני הגנבים, שביקשו את כספו, מצאו עצמם שוכבים פרקדן כהרף עין, מתבוססים בחולות וזועקים זעקות שבר מתוך כאבים עזים, לאחר שספגו שתי מכות נאמנות מזרועו האימתנית של סבי. סיפור זה עשה לו כנפיים בין המקומיים ואיש לא העז יותר להציק לו.

כאשר עמדתי לעזוב את הבית, לאחר יום גדוש חוויות, שמחה והתרגשות, כמוהו לא ידעתי מעודי, יום זה הדגיש בפני את ההבדל בין הסתכלות דיכאונית על העולם לבין ציפייה אופטימית לעתיד והנאה מלאה מההווה, כאשר שאל אותי סבי, אם ארצה להצטרף אליו לביקורו באדמותיו שעל גדות הנהר, עניתי בחיוב וציפיתי בקוצר רוח ליום הטיול.

עוצמתה של המסורת

בערב שבת הלכנו כמנהגנו לבית סבי, שם התאספה כל המשפחה לקידוש ליל השבת, לארוחת השבת החגיגית ולזמירות השבת, כרגיל בתום הסעודה. סבי היה קונה את המצרכים וסבתי שקדה במשך כל יום השישי בהכנת התבשילים, שהיו ערבים לחיך ותאווה לעיניים. קידוש ליל השבת התנהל באיטיות, איש לא רצה שיגיע לסיומו.

כאשר הגענו לפרק "**אשת חייל מי ימצא ...**" הופנו כל העיניים אל סבתי, שרגע האושר הזה פיצה אותה פיצוי מלא על הלאות, שאחזה בה לאחר יום עבודה ארוך, בו טרחה והכינה את סעודת השבת. סבתי הייתה אישה יפת-תואר בעלת חיוך נצחי ואהבה עזה לכל הסובב אותה. סבי הקפיד על לבושו כשם שהקפיד הקפדה יתרה על ניקיון גופו. בימי ששי היה מכין עצמו לשבת, מנקה ומסדר את ציפורניו, משרה את רגליו בקערת מים פושרים ומסיר בסבלנות כל זכר ליבלות או לעור נוקשה.

התחלנו ללכת לכוון הכפר, ועל אף שסבי ניסה להאט את צעדיו, מצאתי את עצמי רץ לידו. המקומיים קיבלו את פניו בברכה וקראו לו בשמות שונים כגון "סיידנא מוסה", "רבי משה" ו"אבו חזקיל", דהיינו, האבא של יחזקאל. מדי פעם ניגשה אלינו קבוצת ילדים וסבי היה מכבדם במיני ממתקים, שנשא עמו.


אבי, עזרא מועלם ז"ל

בדרך, סיפר לי סבא על אבי, אותו העריץ בכל נימי נפשו. צערה של בתו, אמי, נגע ללבו עד מאוד. הוא סיפר לי, שאבי היה תלמיד חכם, מרבה בינה ודעת וכי על אף עיסוקי המסחר הענפים שלו, תמיד מצא זמן ללמוד פרק בתלמוד ופרשה בגמרא. הוא סיפר, שאבי הטיף לכל שומעיו להרבות חכמה והשכלה הן בלימודי קודש והן בלימודי חולין. האדם חייב להמשיך וללמוד כל עוד נשמה באפו. ללמוד ולהחכים זו

מתנת האל, הוסיף סבי, אלוהים העניק לאדם קיבולת שכלית כמעט אין סופית ויש לנצל מתנה זו. כל מי שלומד ומחכים חזקה עליו, שרווחתו תהיה מובטחת ועושרו בוא יבוא. דבריו אלה על צוואת אבי חדרו עמוק ללבי ולתודעתי והינחו את כל צעדי בעתיד.

הוא סיפר לי, שנסיעתו האחרונה של אבי לאיראן, הייתה במטרה לגבות את הכספים, שאנשים חבו לו בגין פעילותו המסחרית ובמטרה לנסוע לאחר מכן לארץ-ישראל. כוונתו הייתה לקנות אדמות בארץ הקודש, על מנת שיוכל להתיישב בה במועד המתאים.

חוויות בחווה החקלאית

כאשר הגענו לחלקה היעודה קיבלו אותנו הכפריים, עובדי החווה בקריאות ברכה ממושכות ובשמחה גלויה. חוותו של סבי התפרסמה ביבולה השופע, באיכות התוצרת שלה ובבריאות צמחייתה. סבי נהג בחקלאים בהגינות יתירה. שכרם היה גבוה לאין שיעור משכר שכניהם, ובעונות בהן היבול היה גבוה במיוחד, היה מכפיל ומשלש את שכרם.

סבא יצא אתם לסיור בחווה והם הראו לו בגאווה את החלקות החדשות ואת החלקות הוותיקות, מניבות הפרי. הוא ראה קבוצת איכרים, המעבדת את האדמה סביב העצים, נטל את מעדרו של אחד מהם והחל לעבד את החלקה בעצמו. על פניו ניכרו סימנים של אושר ושמחה על קרבתו האינטימית והבלתי-אמצעית לאדמה.

מאוחר יותר, התאספנו כולנו באחת מחצרות הכפריים. ריחות עזים של תבשילי המקומיים חדרו לכל פינה, ריחות השום התערבו בריח הבשר הנצלה על האש ובעשן שנפלט משריפת גללי הבהמות, ששמשו לבישול ולחימום הבתים. ריחות נעימים, החודרים לנחיריים בעוצמה רבה וגורמים לתחושת רוגע ופסטוראליות.

נושאים רבים עלו בשיחתו של סבי עם הכפריים. הוא דיבר אתם בלהג עיראקי-ערבי ולא בלהג ערבי האופייני ליהודים, על מנת שיוכלו להבין היטב את דבריו. הוא הסביר להם את חשיבות הניקיון וההיגיינה והינחה אותם בהלכות בריאות בסיסיות, הלכות אותן אסף

בקפידה מתוך ספרי הרמב"ם ורשם אותן במחברתו. הוא דיבר אתם על היבול ועל תכנית הנטיעות וחילק להם כסף ביד נדיבה מאחר והיבול היה מבורך, וגם עסקי המסחר שלו שגשגו, עז היה רצונו לשתפם בברכה שנפלה בחלקו.

בפני סבי הובאו ריבים ומחלוקות שונים והוא התבקש לשמש בורר ומפשר בין הניצים. הוא למד את נושאי המחלוקת בסבלנות וביסודיות, תיחקר את המעורבים ונתן לבסוף את פסיקתו, שהתקבלה ללא עוררין על-ידי הניצים.

ילדי הכפריים התקבצו סביבו והוא ליטף ראשיהם באהבה ובהזדהות וחילק להם ממתקים ומיני מאפה, שהכין מבעוד מועד.



בתים על גדות הנהר בבצרה

סבי טיפל בפצע פתוח ומוגלתי שהיה בברכו של אחד הילדים, הוא ניקה את הפצע ביסודיות, חיטא אותו ביוד, מרח אותו במשחה וחבש אותו. הוא נשא עמו חבילה, שהכילה תרופות בסיסיות, בעיקר כינין, ומשככי כאבים וחלק אותן לכפריים בהתאם לצורך.

יצאתי לשחק עם ילדי הכפריים. הם קיבלו אותי אליהם בשמחה וברצון. שחקנו במחבואים, בכדור מאולתר ובמשחקי ילדים אחרים. הרגשתי חופשי ומשוחרר, הרגשה שלא חשתי בעבר, החל המהפך בחיי; מהפך ההשלמה עם היתמות בא על ביטויו המלא.

הנוף היה עוצר נשימה, עצי הדקל שלטו בנוף שליטה מוחלטת וללא מיצרים. עץ הדקל הוא עץ גבוה וזקוף, עליו ענקיים וצבעם

ירוק כהה, צבע המסמל ברכה ושפע אך גם בריאות וחיוניות.

הדקל הוא עץ חיוני ביותר לכפריים, הם מתייחסים אליו בהערצה ובחום והוא מחזיר להם אהבה. מגוון פירותיו מספקים להם שפע מזון בעל ערך תזונתי רב, המכיל מגוון של מינרלים וויטמינים החיוניים לקיומו של האדם. התמרים נאכלים לחים, טריים ומיובשים, כל זן וטעמו המיוחד. בנוסף, ניתן לייצר מעלי עץ הדקל סלים, אריגים, מחצלות ושאר מעשי אומנות. עלים יבשים וגזעים משמשים כחומר בעירה. הפרי משמש גם לייצור סירופים מיוחדים, שמנים ויין. סבי הזכיר לי, כי התמר נמנה על שבעת המינים, שנתברכה בהם ארץ-ישראל.

הכפריים פרשו לאכול את ארוחת הצהריים. בהכירם את סבי, שהיה מקפיד במצוות הכשרות, קלות כבחמורות. הם הגישו לנו תמרים ממיטב היבול ולחם חם ופריך, שזה עתה נאפה בטבון. סבי קבל אישור על כשרות הלחם הטרי מקריאתו בספרי התלמוד. בנוסף, הגישו לנו הכפריים תה, שנחלט מעלי לימון צעירים וקטנים, "צ׳אי נבע", שפירושו: תה שנחלט מעלים, שלבלבו זה עתה. צבע התה היה צהוב כצבע העלים, וטעמו היה מתוק ובעל ארומה נפלאה, נעימה ומרעננת.

לאחר מנוחת הצהריים ניגש סבי אל הנהר, שאת קרקעיתו ניתן לראות בעין בלתי מזוינת בשל צלילותו וטבל את גופו במים הנקיים והזכים. לאחר שחיה קצרה, הוא קרא לי, שאצטרף אליו על מנת שאלמד שחייה, והוסיף: **"על כל ילד יהודי ללמוד שחייה!"**[1]

נעניתי ברצון לקריאתו של סבי וירדתי בזהירות לנהר. המגע הראשון עם המים החסיר פעימה מליבי, אך במהרה הסתגלתי לקור

1 באותה עת לא ידעתי את מקורה של מצווה זו. לימים, נודע לי מאשתי שפסק הלכה זה ניתן בזמנו על-ידי רבי יוחנן בן זכאי וחודש בנסיבות טראגיות ע"י דודו של הסבא של אשתי - הרב המקובל יהודה פתייה. הלכה זו הצילה את חייהם של עשרות נערים יהודים במאורעות ה"פרהוד", עת הושלכו לנהר החידקל בידי הערבים שביקשו להטביעם, כי חשבו בטעות שהיהודים אינם יודעים לשחות. הרב יהודה פתייה זכה לעלות לארץ בשנת 1932 והוא העמיד דור חדש של רבנים ומלומדים וזכה להוקרה רבה. רחובות נקראים על שמו של רבי יהודה פתייה ברמת גן ובפרדס כ"ץ.

ולא היה קץ לשמחתי ולהנאתי. הנעתי את זרועותיי בתקווה לצוף בכוחות עצמי, אך לשווא. בכל פעם מצאתי עצמי צולל לתחתית הנהר וסבי היה מעלה אותי שוב ושוב.

חלום הגאולה

קשה היה לי להפסיק את החוויה, אך הזמן חלף והחשיכה התקרבה. היה עלינו לשוב הביתה. ארזנו את חפצנו, והתחלנו בצעדנו חזרה. לפתע שאל אותי סבי: **"האם נהנית? מה דעתך על המקום?"**

"נהניתי מאוד, אין מקום יותר יפה מזה בכל העולם."

"אתה טועה בני," אמר סבא, כמי שתשובתי הייתה צפוייה ורצה להפתיעני בתגובתו, הוא השתהה רגע:

"זו אינה ארצך בני. ארצך היא ארץ-ישראל. היא נמצאת מעבר למדבר, שם נמצאות חברון וירושלים, לשם הלך אברהם אבינו במצוות בורא העולם, וזו הארץ המובטחת. אתה בני, תזכה לשבת בה ולישבה, אתה תהיה הדור הראשון לגאולה והאחרון לשעבוד אתה תהיה בן חורין."

לא היה קץ להתרגשותי, חשתי כי דמעות החלו זולגות מעיני בזרם הולך וגובר, לא יכולתי לעצור את עצמי מלצעוק :

"סבא, אני אלך לארץ-ישראל ואתה תבוא עמי!"

ואמנם, סבי זכה להגיע לארץ-ישראל ולחיות בה למעלה מעשר שנים. הוא הגיע לארץ ביום סגרירי וסוער. כאשר ירד מן המטוס כרע על ברכיו ונישק את האדמה שעה ארוכה, קשה היה להפרידו מהאדמה הרטובה והקרה. לאחר מכן נעמד זקוף, מלוא קומתו, ובקול חרישי ובמבטאו המיוחד, להג עיראקי טיפוסי, שר את התקווה:

"כל עוד בלבב פנימה, נפש יהודי הומייה."

המפגש המרגש בין סבי, הנושא בקרבו שמונים שנות געגועים ואלפיים וחמש מאות שנות זיכרון וכמיהה קמאיים לחירות, עם האדמה השׂשׂה לקראת הבנים השבים לגבולם יצרו דרמה מלאת קדושה, הוד ועוצמה שאין לה אח ורע בתולדות האדם.

סבי היה מאושר בחייו בישראל, הוא לא נתן לחבלי הקליטה הקשים להעכיר את שמחתו. וכאשר ביקרו אותו חבריו וסיפרו על תלאות חייהם היום יומיים, היסה אותם מייד ואמר: **"אויר החופש בארץ-ישראל שקול כנגד כל זהב העולם. אשרינו שהגענו לגאולה."**

הוא למד עד יומו האחרון ולא החסיר אף תפילה וכאשר נאסף אל אבותיו בגיל מופלג, היה שלם בגופו ובנפשו ורק הזיקנה הכריעה אותו.

בשובי הביתה מן הטיול הארוך, מרחף מרוב אושר, ראיתי את ילדת השכנים שהייתה בגילי עומדת בפתח ביתה. תמיד נפעמתי מיופייה וביקשתי את קרבתה, אך מעולם לא העזתי להישיר אליה מבט ולבקש את תשומת לבה. עתה, נראה לי אך טבעי לגשת אליה ולחלוק עימה את חוויות היום. סיפרתי לה בהתלהבות על הכפר, על הדקלים, על השחייה בנהר ועל דברי סבי על הגאולה הקרובה. למשמע הדברים, היא התרגשה ונגעה בידי קלות, ברומזה כי טוב לה בקרבתי. חשבתי שנשימתי נעתקת ושליבי מחסיר פעימה, הייתה זו עבורי הפעם הראשונה בה חשתי בנגיעתה המענגת של ילדה.

הכול קרה כה מהר, מצאתי את עצמי ואת יעודי בחיים, הבנתי שצריך ללמוד ולהחכים ובמיוחד שאפתי להיות בן חורין בארץ-ישראל.

הרבה קרה בזכות סבי הצדיק - צדיק כתמר יפרח, כארז בלבנון ישגה. היה זה אך טבעי שאת בני הראשון קראתי על שם סבי האהוב משה, שהיה דמות מופת למשפחתו ולעמו.

פרק ב׳

חשכת הגלות

״קדרו, קדרו פני השמים ורוח עז רעש״

המשורר אליעזר פרושונסקי

כוחה של השנאה

מלחמת העולם השנייה. אווירה רעה ועוינת ממלאת את החלל מעל אדמות בבל. רוחות עזות של קנאות, שנאה ורגשות אפלים החלו מנשבות בשמי בגדד ובנותיה. סימני הסערה המתרחשת וקרבה ניכרו על כל צעד ושעל. הבורות הזינה את הקנאה והקנאה יצרה את השנאה, וכך נישבו האנשים הנבערים במעגל האפל של מעשי העוינות, האיבה והטירוף וזנחו את היצירה והקידמה. על היהודים בתפוצת בבל נפל הפחד והשתלטה אווירת הנכאים.

מה גרם לתושבי המקום להתנכל לעדה שלמה, שקטה ושוחרת שלום? עדה אשר מעולם לא נשאה את נס המרד נגד סביבתה ושליטיה ואשר תרמה תרומה מכרעת להתפתחותה, לקידומה ולשגשוגה של עיראק. זוהי עדה, ששרדה בגלות בבל מאות רבות של שנים. בניה שייכים לאדמת בבל יותר מרוב המקומיים, שהיגרו אליה מהמדבר מאות שנים מאוחר יותר.

עיראק קיבלה את עצמאותה מבריטניה בשנת 1932 על פי החלטת חבר העמים. התחייבותה המפורשת של עיראק לשמירת זכויות המיעוטים שבה, נשמרה רק בשנים הראשונות ולאחר מכן הופרה ברגל גסה כמקובל באזור זה של העולם. כך זכו היהודים בתחילת שנות עצמאותה של עיראק לתקופה קצרה של עדנה ושגשוג.

היהודים, בהיותם אנשי ספר ומשכילים, הצליחו להגיע לשכבות הגבוהות של האליטה החברתית. הם שלטו בענפי המסחר והשירותים ובמיוחד בסחר החוץ. למעלה משבעים אחוז מהיצוא ולמעלה משמונים אחוז מהיבוא נשלטו על-ידי חברות בבעלות יהודית. סבי,

ובמיוחד אבי, היו פעילים בסחר החוץ וייבאו סוגי טקסטיל, חוטים, תבלינים, אורז וסוגי מזון אחרים מארצות המזרח.

בשנים הראשונות של עליית הנאצים לשלטון מצאה התעמולה הנאצית האינטנסיבית קרקע פורייה בלבותיהם של רבבות


שיתוף פעולה ערבי נאצי

עיראקים. הקיצוניים ביותר מביניהם היו אנשי "השביבה", הלא היא תנועת הנוער הלאומנית. משלחות מטעם תנועה זו יצאו לגרמניה להשתתפות בסמינרי שטנה ועוינות כלפי העם היהודי ונשאו עמם בחזרה את זרעי הפורענות.

ההתנכלויות היומיומיות נעשו אכזריות ובוטות יותר ותדירותן גדלה. ניצחונות הנאצים בשנות המלחמה הראשונות שלהבו את הצעירים המקומיים והובילו אותם לעולמות דמיוניים של רשע ופראות. אילו התעמקו הנבערים מדעת בתורת הנאציזם, שזה עתה הפכו לתומכיה הנלהבים, היו מגלים, שתורה זו מסווגת את הערבים בקטגוריית העמים הנחותים.

כילדים, קבלנו הוראות חד-משמעיות להסתגר בבית ולא לנהל כל מגע עם הסביבה החיצונית. היה זה גזל אכזרי של הילדות ושל כל מה שהיא מסמלת– החופש, הפתיחות, הכמיהה למרחבים וסיפוק יצר הסקרנות. במקרים המועטים בהם המרינו את פי המבוגרים ויצאנו

החוצה, זכינו במטר של קללות, הטרדות ומרדפים. רמזים גסים על הפוגרום המתקרב נתנו הצעירים על-ידי העברת אצבע בתנועה אופקית ואיטית על גרונם כסימן לשחיטה. מדי פעם היו צועקים אלינו: "עוד מעט יגיע אבו עמר[1] וישחט את כל היהודים".

פרהוד זה ביזה ורצח

כוונות רעות מביאות לבסוף, לביצוע המעשים הנפשעים. התפרצות הלבה של השנאה הגיעה לשיאה בערב חג השבועות תש"א - היום האחרון של חודש מאי 1941. במועד זה התמוטט השלטון הפרו-נאצי בראשותו של ראשיד עלי אל-כילאני וקבוצת קצינים מושחתים.

השלטון הפרו-בריטי החדש, בראשותו של יורש העצר המודח, טרם השתלט על המצב. ההמונים בבגדד קראו: "פרהוד, יא אומת מוחמד." שמשמעותו: "הגיעה עת ביזה - אומת מוחמד." משמעותה המילולית של המילה "פרהוד" היא ביזה, אך קריאת קרב עתיקת-יומין זו, הזמינה את המוסלמים להתחיל לא רק במעשי ביזה, כי אם גם ברצח, אונס ושאר מעשים נפשעים. ואמנם, ההמונים נענו לקריאה זו בהתלהבות שטנית שאינה יודעת מעצור.

רבים מן היהודים הושלכו ביום הראשון לנהר החידקל כדי שיטבעו, אך מעשי הפורעים לא צלחו. על מאורעות הפרהוד מעיד הסופר יצחק בן משה בספרו "יומיים בסיוון"[2] :

"היססתי האם ללכת לביתו של יוסף ולשאול אותו על גורל אחיו הגדול, שהיה פאר המשפחה. רבים אומרים, כי הוא נהרג בדרכו למשרדו. האם מישהו ראה אותו? איני יודע , אך יש הרבה שמועות. ייתכן והטילו אותו לנהר החידקל, חי או מת. חי? לא ייתכן, הוא לבטח יודע לשחות כשם שאנו כולנו למדנו לשחות בעודנו ילדים. אלה הם המנהגים בהם מחזיקים ילדי היהודים זה זמן רב.

[1] 'אבו עאמר' היה כינויו של היטלר בפי המקומיים. אין זה מקרה כי יאסר עראפאת כינה את עצמו אבו עאמר - רמז לאהדתו לצורר היטלר.

[2] יצחק בן משה, יומיים בסיוון, עמ' 119.

על כן נשארה הברירה היחידה, שהוא הוטל למימי החידקל לאחר הירצחו. הוא היהודי היחיד שטבע בנהר וכל שאר היהודים ניצלו. הצדק אתך. כי היהודים למדו שחייה."

על פי תקנה, שפסק הרב המקובל יהודה פתייה, נקבע כי יש לחדש את צוויו של רבי יוחנן בן זכאי בדבר ההכרח שכל ילד יהודי ידע לשחות. התקנה חודשה עקב מותו הטראגי של הרב עבודי, אחיו הצעיר של הרב יהודה פתייה, ואביו של יהושע, סבה של אשתי, שהיה עילוי בלימודי התורה והקבלה. ביושבו על שפת נהר החידקל שקוע בלימודיו נדחף הרב עבודי למים בידי פורעים ערביים וטבע למוות.

לעולם לא נדע את ההיקף המדויק של המעשים הנפשעים, שבוצעו נגד יהודי בגדד ואת מספרם של ההרוגים, הפצועים והלומי הקרב אך אפשר לקבוע בוודאות, שמאורעות אלה פגעו בגופם ונפשם של אלפים מבני העדה.

מאורע טראומטי זה קבע את התנהגות העדה לשנים הקרובות, השאיר שריטה עמוקה בתודעתה ובאמונתה, וספקות גדולים בנוגע לצדק וליושר האנושי.

מערכות התקשורת באותם זמנים לא היו מפותחות ואשר קרה בבגדד באותו יום מר ונמהר של ערב חג השבועות תש"א - 1941, נודע בעיר בצרה רק לאחר מספר ימים.

באותו ערב חג השבועות הייתה העיר בצרה כמרקחה. הדים של חילופי ירי הגיעו מן הנמל, משם התקדם טור ממוכן של הצבא הבריטי לכוון העיר. כל משפחתנו התאספה בבית סבי משה. הבית השקיף על הרחוב הראשי, שמצידו האחד הוביל אל השוק המרכזי ואילו מצידו האחר, בפנייה ימינה, נמצאו בתי התושבים בני המעמד הנמוך.

שלושה חלונות בקומה השנייה בבית סבי פנו אל הרחוב הראשי. החלונות הוגפו בקפידה על מנת למנוע מהעוברים ברחוב לראות את הנעשה בו. חרכים קטנים הושארו כדי לאפשר לבני הבית צפייה החוצה לכוון הרחוב, דהיינו, בגדר רואים אך בלתי נראים.

ההמון החל לרוץ כאחוז אמוק מצדו האחד של הכביש אל הצד השני ובחזרה ללא מטרה ברורה. תוך כדי ריצתו השמיע סיסמאות



הרב המקובל יהודה פתייה זצ״ל

שונות ומשונות בקצב ובמנגינה, ששיכרו אותו וגרמו לו להתלהבות ולבלבול חושים. המחזה היה מפחיד. אך גם ברגעי הפחד, היו רגעים של צחוק ובדיחות הדעת, וזאת כאשר גילו אחי הבוגרים, כי מספר אנשים, שהכירו בתוך הקהל, השמיעו קריאות סותרות בעד ונגד ושינו את דעתם תוך פרקי זמן קצרים ובהתלהבות מופגנת. נראה בעליל, כי הזועקים לא הבינו כלל את משמעות זעקתם וסיבת מחאתם.

אמי נעימה וסבי משה, שאמונתם באלוהי אברהם, יצחק ויעקב היתה עמוקה ומוחלטת, פרשו לתפילה ולקריאת פרקי תהילים. סבתי מצאה שלוות נפש בריכוז מאמציה להכנת התבשילים האהובים על בני המשפחה. התבשילים הוכנו על ידיה בהקפדה יתרה והיא זכתה בגינם לשבחים רבים.

דודי חזקיל, שהתקרב לגיל עשרים, נטל על עצמו את הפיקוד על הבית. הוא הקדיש את זמנו לפעולות להגנת הבית ולשמירת דברי הערך. הוא תכנן בקפידה את מעשיו והוציאם לפועל תוך הסתייעות בבני הבית האחרים. הוא ביצר את דלת הדירה והעביר חוטי חשמל שחוברו למקור המתח המרכזי לאורך הפרוזדור. את דברי הערך ארז בתיק שחור, שאותו הצמיד לתקרה השחורה של חדר הטאבון. גם אני, שהשתתפתי בתליית התיק, לא הצלחתי לראותו עוד מאחר והתמזג לחלוטין עם התקרה.

לקומה השנייה העביר חזקיל מוטות עץ וברזל, רהיטים וחפצים שונים, שנועדו למנוע את התקדמות הפורעים לקומה השנייה, אם יצליחו לפרוץ את קו ההגנה הראשון. לכל אחד מבני הבית היה תפקיד מוגדר. גם אני, כילד בן חמש, ידעתי מה עלי להשליך על הפורעים אם יפרצו לחצר הבית. דודי ברוב תמימותו היה בטוח, שאמצעי ההגנה שהכין, יעניקו תשובה מלאה לכל סוגי התרחישים האפשריים.

בינתיים, התקדם באיטיות טור השריונית הממוכן של הצבא האנגלי מכוון הנמל למרכז העיר בצרה.

המון מוסת ללא מעצורים

ההמון הפעלתן המשיך להפגין ולצרוח מתחת לחלוננו. חלק מההמון נשא עמו מקלות, חרבות וסכינים ובריצתו מצד אחד של הכביש למשנהו העמיד פנים, כי הוא שש אלי קרב ולמפגש עם האויב. בקרב ההמון נפוצו שמועות שונות ומשונות. היו שטענו בלהט, כי הטור הבריטי הושמד בדרכו על-ידי הכפריים תוך שימוש באלות ובאבנים והיו כאלה, שסיפרו סיפורים דמיוניים על מעשי גבורה, שלא היו ולא נבראו.

הגדיל לעשות איש מזוקן, בריון וגדל גוף, אשר עמד מתחת לחלוננו וטען בלהט ובהתלהבות בפני שומעיו, כי הפיל מטוס בריטי על-ידי זריקת מגפיו הכבדים לעברו. המגף פגע במטוס פגיעה ישירה וגרם להפלתו. ההמון קיבל את דבריו של הבריון באמון מלא והגיב

בקריאות רמות וקצובות בשבחו של אלוהים: "אללה אכבר!" אלוהים המסייע להם במעשי הג'יהאד. הם נשאו אותו על כפיהם והמשיכו לקרוא קריאות שמחה, עידוד ושבח לאל ולמוחמד שליחו עלי אדמות עוד שעה ארוכה.

בתוך ההמון התהלכו אנשים, שחבשו את הפצעים המדומים שבגפיהם ובפניהם בתחבושות. במעשה תרמיתם בקשו לזכות בקורטוב של אהדה וגם בתרומות צנועות של מעות, ודברי מאכל ומשקה מן ההמון הנבער.



המון מוסת ללא מעצורים

איש אחד קנא בסיפורו של הבריון "בעל המגפיים", נטש לרגע את ההמון וחזר בריצה מתנשף וזועק בשמחה, כי זה עתה הפיל מטוס בריטי, על-ידי זריקת אבן כבדה, שפגעה בכנפי המטוס וגרמה להפלתו המיידית. שוב קיבל האספסוף את הדברים באמון מלא ובשמחה על דבר הניצחון המוחץ והקרוב על האויב האנגלי וצעק שעה ארוכה בגרון ניחר: "אללה הוא אכבר, בחג'רה נטייח טיארה!" דהיינו, "אלוהים הוא גדול - באבן נפיל מטוס! "

עם רדת החשכה של ערב חג השבועות, התפזרו המקומיים ושבו לבתיהם והרחוב החל להתרוקן. היחידים שלא עזבו את מקומם היו איסמעיל בעל המכבסה הקטנה, הנמצאת מול בית סבי, וחברו הטוב חליל. סיפורו של איסמעיל סופר רבות בביתנו. בהיותו נער נפצע

בתאונה וברגלו התפתח נמק חמור, שסיכן את רגלו ואף את חייו. עזרא, אבי, נחלץ לסייע לו. הוא שילם עבור הטיפולים המסובכים והממושכים ברגלו ופעל רבות להצלת חייו. אבי שיקם את איסמעיל, גופנית ונפשית ובהתבגרו רכש עבורו את המכבסה הקטנה מול בית סבי, כדי שיוכל לחיות ולהתפרנס בכבוד ולא ייפול למעמסה על משפחתו ועל סביבתו.

כאשר הכרתי את איסמעיל היה כבר איש בוגר, גבה קומה ורחב כתפיים. פציעתו הותירה בו צליעה קשה, אשר בלטה בעת הליכתו. בכל פעם שעברתי על יד חנותו, קידם אותי בברכות, התפלל לשלומי והזכיר את אבי המנוח, בנימה של יראת כבוד וקדושה.

עם פרוץ האירועים החמורים נגד היהודים נטל איסמעיל על עצמו וביוזמתו את תפקיד ההגנה על בית סבי מפני הפורעים. הוא גייס למשימה זו גם את חברו הטוב חליל, בעל חנות הנעליים ממעלה הרחוב. איסמעיל וחליל התמקמו ליד פתח בית סבי שלושה ימים ושלושה לילות, ללא שינה ועם מעט אוכל ומשקה שהעבירה להם אשתו של איסמעיל. הם הצהירו, כי כל עוד נשמה באפם, לא יתנו להמון המוסת לעבור את מפתן ביתו של סבי.

רבים המקומיים בעיר בצרה, אשר פעלו כמו איסמעיל וחליל ומנעו מהאספסוף להיכנס לבתי היהודים. מעשיהם האציליים של אנשים אלה, אשר תוך סיכון עצמי מנעו מעשי רצח ואונס כשם שקרה בבגדד, והחזירו לציבור את האמון בבני אנוש. ואמנם, בעיר בצרה לא נהרג אף לא יהודי אחד ולא נאנסה אף יהודיה במאורעות הפרהוד, אם כי חנויות היהודים נשדדו.

הרשע משתלט על הנבערים

מוקדם בחג השבועות ויום לאחר פרוץ המהומות הראשונות, שוב נשמעו צעקות האספסוף, אשר חזר בלהט ובאדיקות על הסיסמאות המתלהמות נגד הבריטים ובני בריתם. ההמון שב וחזר במיוחד על סיסמאות ה"ג'יהאד", "אללה אכבר" ו"בחג'ארה נטייח טיארה".

כאשר הידיעות הראשונות על מאורעות הפרהוד בבגדד הגיעו להמון המוסת, החל חלק מהאנשים לצעוק "פרהוד יא אומת מוחמד", דהיינו, הגיעה עת ביזה - אומת מוחמד.

הצעקות, שהיו בהתחלה מהוססות ונאמרו רק על-ידי חלק מהאנשים, הפכו במהרה לנהמה פראית של חיות טרף הששות אלי קורבנם. מקהלה של אנשים רעים וחסרי מצפון, העומדים לחולל פשע ולזרוע הרס וחורבן. הם החלו בריצה מטורפת לכוון השוק ובמהרה נפרצו חנויות היהודים ורכושם הפך להפקר.

נהירה גדולה החלה מבתי המקומיים לכוון השוק. תוך זמן קצר חזרו הבוזזים עם שללם, המחזה היה מפחיד ומעורר גיחוך כאחד. רבים מהבוזזים לא התמצאו בטיבה ובערכה של הסחורה, אותה נשאו על גבם או במריצות מאולתרות. הם לקחו לעצמם סחורה, שערכה נמוך ומשקלה רב וכרעו תחת כובד המשקל. בה בעת הם זנחו סחורה שערכה גדול ומשקלה קטן. בדרך הם השליכו חלק מהסחורה, כי לא יכלו להמשיך ולשאת את המשא הכבד לאורך כל המסע. במקרים רבים, בוזזים חדשים בזזו ביזה מקודמיהם, כאשר נפגשו באמצע הדרך.

הבוזזים הגברתנים ארבו לילדים ולנשים הבוזזות ולקחו מהם את שללם בקרבת בית סבי, שהיה באמצע הדרך בין השוק ובין בתי המקומיים. מול חלון בית סבי התעצמה והלכה מלחמת הבוזזים ונראו מחזות סוריאליסטיים של מאבק בין הפורעים, הסחורה עברה מיד ליד מספר פעמים - וזאת לפי הכלל: הבוזז מבוזז פטור.

על אף הסיטואציה הטראגית של גזילת הרכוש היהודי, מצאנו לפתע את עצמנו צופים בסקרנות במחזות הקומיים של מאבק הבוזזים, שנגלה מחלוננו. התחלנו אף להמר מי ינצח בכל אחד מהזירות - האם זה הבוזז הלבן או הבוזז השחור, שנאבקו על שמלת כלולות, או האם זה המטורף השמן או המטורף הרזה, שנאבקו באכזריות על בגד שינה מהודר.

תחתוני נשים וארון מעץ מהגוני

לאחי הגדול ויקטור הייתה חנות גדולה של בגדים, דברי טקסטיל, קוסמטיקה ושאר דברי סדקית וגלנטריה. הוא זיהה בקלות את הסחורה שלו עוברת ליד חלוננו ובמקרים רבים עוברת מיד ליד בין הבוזזים הניצים. נחמה פורתא מצא במקרים בהם הושחתה הסחורה תוך כדי המאבק בין הפושעים.

זקן אחד נשא על גבו חבילה אימתנית של בגדי נשים, שכללו בעיקר תחתונים וחזיות - אחי הכיר מיד, שזו סחורה שנבזזה מחנותו. כאשר עבר הזקן על יד חלוננו התפרקה החבילה לפתע ובגדי הנשים החלו להתפזר לכל עבר. במהרה התקבצו בוזזים אחרים והחלו באיסוף השלל היקר שנפל בחלקם, ללא מאמץ. הזקן נלחם בכל מאודו להצלת ביזתו ולבסוף הסתפק בחזייה ובתחתונים צבעוניים במידה קטנה, שספק אם התאימה למידותיה של אשתו. למראה המחזה הקומי, הנגלה לעינינו, לא יכולנו שלא לפרוץ בצחוק משוחרר למרות המצב העלוב בו נמצאנו.

אט-אט שככה הסערה ומספר הבוזזים הלך והתמעט. לפתע הבחנו, כי במעלה הרחוב ליד חנותו של חליל צועד לו, בצעדים איטיים ומדודים, גברתן ענק הנושא על גבו ארון גדל מימדים. במהרה זיהה אחי את הארון, שהיה חלק מהריהוט המפואר בחנותו, ארון מעץ מהגוני, המעוטר בשפע של עיטורים אמנותיים. אחי תמה כיצד מצליח הבריון לצעוד עם הארון מרחק כה רב בעוד שלהובלתו לתוך החנות נדרשו שלושה סבלים.

שלוש שעות צעד הבוזז הנקלה ממעלה הרחוב. עד למרחק של מטרים מעטים מפתח ביתנו. כאשר כוחותיו כלו ולא יכול היה לצעוד עוד קדימה, הוא עצר, שלף את חרבו, שהייתה תלויה לו לצד ירכו הימנית וצעק בקול אימתני :

"**ארון עץ יפה ומהודר, מי קונה בעשרה דינר!**" איש מהצופים לא נענה. "**הזדמנות אחרונה - שבעה דינר!**"

"**חמישה דינר!**"

"שני דינר!"

"דינר אחד - אני מוכר את הארון בדינר אחד!" הכריז הבוזז, כאילו היה הארון רכושו זה מכבר.

"חצי דינר!"

גם בחצי דינר לא נמצא לארון קונה. **"עלותו האמיתית של הארון היא מאתיים דינר."** לחש אחי.

הבוזז המשיך להכריז על ביזתו בקול כעוס, אך לא הצליח לעורר איש מהצופים החלכאים להוציא מכיסם חצי דינר לרכישת הביזה.

לפתע הרים הבריון את חרבו אל על ובמכה אדירה שבר את דלת הארון. כך המשיך הבוזז הטיפש במלאכת ההרס, עד שפירק את הארון לכפיסים דקים חסרי ערך. הוא התריס לעומת הנוכחים:

"אם אינכם משלמים לי על ביזתי איש לא ייהנה ממנה."

שלוש שעות נמשכה מלאכת ההרס. הבריון פעל כאחוז אמוק. אכזבתו העמוקה מהישגיו הדלים מהפרהוד הגדול שנקרה בדרכו ואשר בו תלה תקוות רבות לרווחים נאים, הבעירו את חמתו. הוא הכה בחרב על העץ הקשה בכל כוחו. שבבים ניתזו לכל עבר וחלקם ננעצו בגופו. רגליו,ידיו, פניו, ועורפו החלו זבים דם. הפצע בעורפו היה רחב ועמוק ודם רב נזל על חולצתו ומכנסיו. כאשר סיים לכלות את חמתו והשתכנע, כי מלאכת ההרס שלו תמה, אסף השודד ביש הגדא את עצמו פצוע, מותש וחסר כל וחזר לבקתתו.

מקרה הבריון, שחמד בארון העץ המעוטר, מסמל את האיוולת, הרשעות, הטיפשות והבערות של מעשה הפרהוד.

היהודים הסתגרו בבתיהם, מזועזעים מהמאורעות הנוראיים שעברו עליהם ולא ידעו את נפשם מרוב חרדה ופחד. בינתיים, הגיע הטור הממוכן של הצבא הבריטי למרכז העיר ושקט מופתי השתרר בכל הסביבה.

פתאום נשמע קולו של אלמוני, שעבר בין בתי היהודים וצעק בקול רם: **"חזקיל, שמיל אטלעו לא תכאפון מן הגויים."** - יחזקאל, שמואל, צאו מבתיכם ואל תפחדו יותר מהגויים.

היהודים חזרו לחנויותיהם והתעצבו למראה החורבן וההרס, שהותירו

הפורעים לאחר ביזתם.

כאשר נכנס מוריס, מוכר המשקאות האלכוהוליים למחסן חנותו, הוא נדהם לגלות את עג׳ירוב ויאסין, הידועים כאלכוהוליסטים מכורים, מוטלים על רצפת החנות ללא רוח חיים. מסביבם היו בקבוקים ריקים של עאראק, יין וקוניאק מסוגים שונים. הם מתו משבץ כתוצאה משתיית יתר של אלכוהול. אני מניח, כי לפני מותם הם שרו בשמחה: **״פרהוד יא אומת מוחמד.״**

לא הכול מקשה אחת

בביקורי בלונדון נפגשתי פעמים רבות עם מספר אינטלקטואלים עיראקים גולים, אשר נמלטו ממשטרו העריץ של סדאם חוסיין. הם לא ידעו את נפשם מרוב בושה וחרטה על מעשיהם הנפשעים של בני עמם בתקופת הפרהוד.

וכך כתבה הסופרת העיראקית הגולה סמירה אל צאנע, לאחר שהביעה צער עמוק ורגשי סלידה ובושה מהמעשים הנפשעים, שביצעו בני עמה כנגד עדת היהודים השלווה:

״קשה לתאר מה גודל האסון שהביאו לעמי האזור אותן סיסמאות בומבסטיות, מלאות קנאה וחסרות תוכן, אשר מורמות בגאווה בידי הפוליטיקאים המושחתים והאכזריים, המשחקים ברגשותיהם של נתיניהם הבורים ומאפשרות את המשך שלטונם האפל. ״אומה ערבית אחת שיש לה מורשת מפוארת״ היא הסיסמא שהבעירה את אש הקנאות האפלה, השנאה והאיבה בליבותיהם של בני העם הנבערים מדעת. סיסמה זו הביאה לנזקים העולים עשרות מונים על נזקי המגפות, השיטפונות ואסונות הטבע האחרים. סיסמאות אפלות אלו מטופחות ומופצות על-ידי שליטים אכזריים, שכל מעיינם הוא הישרדותם בשלטון. מלים של אהבה, סולידאריות ודמוקרטיה יביאו את נתיניהם לחשיבה חופשית ומשוחררת, אשר לא תאפשר לשליטים רעים לשלוט בהם.״

מילים כדורבנות! מי יתן וכל האיניטלקטואלים הערבים ילכו בדרך של סמירה! ואני אומר, לזכרם הקדוש של נפגעי הפרעות שחוללו פראי האדם, אשר רצחו, אנסו, עינו ושדדו עדה שקטה ושוחרת שלום: בת-בבל, השדודה אשרי שישלם לך את גמולך שגמלת לנו.

* * *

ארבעים שנה בדיוק אחרי מאורעות הפרהוד, ערב חג השבועות התשמ"א, השמיד חיל האויר הישראלי את הכור הגרעיני העיראקי אוסיראק. יהודי עיראק ראו באירוע זה נקמה על מאורעות הפרהוד.

אבנר יעקב ירון, אשר בהיותו נער היה עד למאורעות הפרהוד, כתב בספרו "שלום לך בגדד":

"דם יהודי נשפך בחג השבועות תש"א
במימי נהר בוג ועל גדות חידקל הנהר
אך חיל האויר הוכיח בתשמ"א
שדם יהודי לא יהיה מופקר."

התייחסותו של אבנר יעקב ירון לנהר בוג מסמלת את קשר הדם והגורל בין יהדות אירופה לבין יהדות עיראק. על גדות נהר בוג שוכנת העיר מז'יבוז' (השייכת היום לאוקראינה, ובעבר לפולין ההיסטורית.) מז'יבוז' היא מולדתה של תנועת החסידות ומקום מושבו של מייסד החסידות, הבעל שם טוב. בסמוך ליום הפרהוד, הקיפו אנשי הגסטאפו ועוזריהם האוקראינים את הגטו היהודי במז'יבוז' וריכזו אותם בכיכר העיר. הצעירים רוכזו ונשלחו למחנות עבודה, ויתר היהודים, כ-1,000 במספר, נלקחו משם לגדות נהר בוג, שם נרצחו. בין הנרצחים באותו יום על גדות נהר בוג היתה אמו, ושאר בני משפחתו של מנחם בגין, ראש ממשלת ישראל לשעבר, אשר הורה לחיל האויר הישראלי להשמיד את הכור העיראקי.

אבנר יעקב ירון השתתף במבצע השמדת הכור הגרעיני העיראקי.

על פעולתו זו זכה למכתב הוקרה מהרמטכ"ל, דאז, רב אלוף רפאל איתן בזו הלשון:

"קבל את הערכתי, שאין למעלה ממנה, על הביצוע המושלם של השמדת הכור הגרעיני בעיראק.
זהו מבצע גורלי והיסטורי, וזו סיבה לזכות בשבחים והערצה על האומץ והכושר כולנו חשים תודה, וחשים כבוד שאין למעלה מהם."

גם דבורה אשתי וגם אבנר יעקב ירון הנם נצרים לרב המקובל משה ישועה פתייה (1830-1950), שאת געגועיו למולדתו, ארץ-ישראל, ונבואתו על הגאולה המתקרבת ביטא בחמישים וחמישה ספרי הגות ושירה שהוציא לאור בעיראק החל משנת 1850.

פרק ג׳

יצירתיות מצילה נפשות

אל ספסל הלימודים

מאורעות "הפרהוד" השאירו את רישומם העז על קהילת יהודי בבל. עם שוך הסערה, התמקדו כל מעייני החשיבה והיצירה של העדה ומנהיגיה בשאלות הנוקבות: כיצד זה קרה, האם זה יקרה שוב, ואם אכן יקרה שוב - כיצד על היהודים לפעול. הסכמה מלאה הייתה בין כל חלקי הקהילה, כי אם תשוב הפורענות, תהיה העדה מאורגנת להגן על נפשה ועל רכושה וכי הפורעים ייתקלו הפעם בהתנגדות עזה אשר לא תאפשר להם לבצע את זממם.

תופעות כגון בהלה, פאניקה ופחד לא אפיינו את התנהגות היהודים אחר הפרעות, כי אם פעלתנות תזזיתית המונעת על-ידי אנרגיות בעוצמות אדירות. האנרגיות הללו זרמו וגעשו בתוך הקהילה כלבה רותחת, והן כוונו לרצון הקהילה לשנות את המציאות העגומה, לכמיהה לציונות, להגשמה, להגנה ולעלייה לארץ-ישראל.

אנחנו כילדים, חויבנו לעמוד במגבלות חמורות של הסתגרות בבית והימנעות מיצירת קשר עם הסביבה החיצונית העוינת. העסקתי את עצמי במשחקים מאולתרים שהמצאתי, בקריאת תפילות אותן לימד אותי סבי ובמשחקי חשבון.

באחד הימים, ביקרה אותנו אוולין, בת דודתי, כאשר הייתי שקוע באחד המשחקים שהמצאתי לעצמי. ביקורה של אוולין, שהייתה נערה בשנות העשרה המוקדמות, בעלת הצחוק המתגלגל, שמחת הנעורים ומטען אנרגיה בלתי נדלה, היה תמיד מאורע משובב נפש ומלא אושר עבורי. היא נהגה לספר לי סיפורים ומשלים, לחוד לי חידות משעשעות, ולשאול אותי שאלות שונות בחשבון, וכך אפשרה לי להדגים את מיומנותי בשטח זה. כמו כן, אהבתי לקרוא באוזניה פרקים מתוך תפילת שמונה עשרה - פרקים אותם לימד אותי סבי. לפתע שאלה אותי אוולין:

"האם אתה שמח לקראת הלימודים הקרובים בבית הספר, ולאיזה בית ספר תלך בשנה הבאה? האם לבית הספר הציבורי או לבית ספר 'אליאנס' היהודי?"

"אינני יודע." עניתי, כי טרם נרשמתי ללימודים.

היא הגיבה בבעתה, הרי היום הוא היום האחרון להרשמה והשעה מתקרבת לשעות הצהריים - עת סגירת ההרשמה. מייד היא רצה אל אמי ושאלה אותה לפשר הדבר. אמי הייתה עסוקה בהכנות לעונת החגים המתקרבים וכל מעייניה היו נתונים לכך שלתשעת ילדיה היתומים לא יחסר מזון. היא התחננה בפני אוולין שתיקח אותי למשרדי בית הספר לביצוע ההרשמה.

אוולין קיבלה על עצמה את האחריות ללא היסוס. ראשית היה עליה למצוא עבורי בגד מתאים כי לבוש הסחבות שלגופי לא הלם את המעמד המכובד. היא חפשה בגבבת הבגדים ומצאה חולצה ומכנסיים מתאימים השייכים לאחי הבוגרים אך גדולים ממידותי. היא ניקתה היטב את ידי ורגלי, שטפה את ראשי ונתנה לי מברשת, לצחצח בה את שיני.

בעזרת שלש סיכות בטחון הצמידה את המכנסיים אל מתני. שתי סיכות בטחון נוספות החליפו כפתורים שנשרו מחולצתי. את סנדלי הבלות הברישה והבריקה בקפידה.

אחרון הנרשמים

צעדתי עם בת דודתי אוולין ברחוב, לבוש בחולצה ומכנסיים הגדולים בשתי מידות ממידתי ונתמכים על-ידי סיכות הבטחון. לרגלי סנדלים, שמעולם לא ידעו עדנה גדולה יותר. הייתי נקי ומצוחצח, מלא אושר וחדור אמונה ובטחון בעתיד. כך זכיתי להיות הילד האחרון שנרשם ללימודים לכיתה א' בבית ספר 'אליאנס' בבצרה לשנת הלימודים התש"ב - 1942, עשר דקות בלבד לפני סגירת ההרשמה.

הלימודים בבית הספר נעמו לי מאוד. אהבתי את ספסל הלימודים מהיום הראשון שהתוודעתי אליו ולא הפסקתי לאהוב אותו כל ימי חיי. במיוחד אהבתי את שיעורי החשבון, אם כי החומר שנלמד בשתי

הכיתות הראשונות היה ידוע לי, זה מכבר. המורה, חכם יאמין, נהג כלפי באהבה יתרה, הוא הכיר את אבי ובכל הזדמנות חזר על דברי שבח והלל על מעשי הצדקה הנפלאים אותם העניק למספר רב של אנשים, יהודים וערבים כאחד.

בהפסקות היו הילדים רצים לחנותו הקטנה של עבדאללה, שהייתה ממוקמת בחצר בית הספר. עבדאללה דאג לחדש בהתמדה את מלאי עוגות הדבש שהתמחה בהכנתן, ואשר ריחן המגרה, שהכיל מנות גדושות של ארומה משכרת, התפזר לכל עבר.

סלמן השמן בבטן יש לו עוגת דבש

עם צלצול הפעמון המכריז על ההפסקה היו הילדים רצים לחנותו של עבדאללה ועטים על העוגות הטריות והפריכות. מכולם הגדיל לעשות סלמן השמן שהיה תמיד רץ ראשון על אף קפלי השומן בירכיו ובבטנו שהקשו על הליכתו. כיסיו היו תמיד מלאים במצלצלים והתמכרותו לעוגות הדבש הייתה מקור ללעג ושנינה בפי כל התלמידים.

לי לא היה כסף לקנות עוגת דבש. מעולם לא קיבלתי דמי כיס מאיש. אבי עזרא השאיר אמנם ירושה גדולה, אך אמי דאגה לשמור על הכסף, על מנת שתוכל לספק צרכיהם הבסיסיים של תשעה יתומים עד להתבגרותם, דמי כיס נחשבו למותרות.

סלמן השמן היה נוהג לשאול אותי בכל הזדמנות מדוע אינני קונה לעצמי עוגת דבש, שהיא טעימה ומענגת. לשאלתו הייתי עונה מניה וביה, כאשר מצפוני מייסר אותי על דברי השקר שאני פולט:

"אינני אוהב עוגות דבש, ובמיוחד לא אלו של עבדאללה!"

לבסוף הפיתוי עבד והמפתה הצליח בזממו. זה קרה כשהייתי בכיתה ב'. ביום חורפי וקר, כאשר הרעב הציק לי וריח עוגות הדבש של עבדאללה היתמר אל על ומילא את חצר בית הספר בניחוח נפלא, הסכמתי להצעתו של סלמן השמן והלוויתי ממנו 'עאנה'[1] אחת לרכישת

[1] עאנה - יחידת מטבע עיראקית. עאנה אחת שוות ערך לארבעה פילס. בדינר עיראקי יש מאה פילס. דינר עיראקי היה שווה ללירה שטרלינג אחת

עוגת הדבש. הטעם היה נפלא. התענגתי על כל נגיסה שנגסתי ממנה, תוך תקווה שעונג אכילת העוגה לא ייגמר לעולם - שכחתי כי אני אוכל עוגה מכספי הלוואה שאין לי כל מושג כיצד אחזירה.

סלמן השמן לא חיכה זמן רב. מייד למחרת ביקש ממני במפגיע את ה'עאנה' בחזרה, למרות שכיסיו היו מלאים בכסף אותו לקח מהוריו העשירים שהקצו לו דמי כיס ללא הגבלה. ניסיתי להתחמק ממנו, אך הוא תמיד מצא אותי - ותמיד במצב המביך ביותר, כאשר כל התלמידים עדים להפצרותיו הבוטות להחזרת העאנה. יום אחד ניגש סלמן השמן אל ביתנו וסיפר לאחי הגדול על העאנה שאני חייב לו. כאשר חזרתי לביתי זכיתי לסטירה לחי מצלצלת מאחי הבוגר אקרם, כעונש על התנהגותי הפיננסית המופקרת.

מייצרים הכנסה, יש מאין

הבעיה הבוערת שלי עתה הייתה איך להשיג את ה'עאנה', ולהפסיק את פעולותיו הטרדניות של סלמן השמן. מהר מאוד מצאתי את עצמי באזור השוק. תמיד היה המקום רוחש פעילות עסקית ענפה, וכסף רב זרם מיד ליד במהירות ובתדירות גבוהה.

בהתחלה ניסיתי להצטרף לחבורת הסבלים, אך עד מהרה הבנתי כי זהו ניסיון חסר תוחלת, וכי אין סיכוי ששירותי יתבקשו, כאשר המתחרים שלי הם נערים מגודלים ושריריים, אשר גובהם כפול משלי.

צעדתי לכוון חנותו של אבו עלי הירקן, ממנו נהגתי לקנות ירקות בשליחותה של אמי. תמיד העדפתי לבצע את קניותי אצל אבו עלי. הוא היה חייכן, צנוע ונעים הליכות. הוא נהג לדבר בקול שקט בניגוד למנהגם של תגרני השוק. כאשר שקל את הסחורה נהג להטות את המשקל לטובת הקונה, ולבסוף היה מצרף שתיים-שלוש עגבניות או מלפפונים, כתשורה נוספת. הוא היה עוטף בזהירות ובסבלנות את הסחורה בנייר עיתון ישן ומגיש אותו ללקוח בצירוף שפע של תודות וברכות. הסתכלתי על העבודה הרבה הכרוכה באריזת הסחורה בעיתון הישן, במקרים רבים "סרב" חלק מן הסחורה לשכון בתוך

העיתון והסתנן החוצה.

וזהו הרעיון שחלקתי עם אבו עלי: אני אקפל את העיתונים הישנים ואדביקם בקצוות, כך שיהפכו לשקיות שנוח ליישב בהם את הסחורה. אבו עלי התלהב מן הרעיון. מי כמוהו יודע כמה רבה העבודה הדרושה לארוז את הסחורה בתוך עיתון פרוץ:

"**הכן לי שקיות מהעיתונים האלו**," אמר, והצביע בידו על ערימת עיתונים אימתנית, "**אני אתן לך דבק ו'עאנה' אחת כשכר טרחה.**"

"**שלוש עאנות!**" אמרתי.

"**שתיים - זה המקסימום שאני יכול להרשות לעצמי.**" השיב אבו עלי ואני הסכמתי.

כך הסתיים המשא-ומתן העסקי הראשון שלי, ללא הסכם כתוב וללא לחיצת ידיים. אבו עלי היה מוכן להשקיע בפיתוח עסקיו שתי עאנות, למרות שאני, אם להודות על האמת, הייתי מוכן להסתפק בעאנה אחת בודדת, לשם החזרת חובי לסלמן השמן.

אבו עלי לקח ארגז ישן, חיבר לו חבל ומילא אותו בעיתונים הישנים. משכתי את הארגז בעזרת החבל לכוון הבית. חמש פעמים עשיתי את הדרך מחנותו של אבו עלי עד לביתי, עד שהצלחתי להעביר את כל הערימה הגדולה. ולבסוף שאלתי:

"**ומה עם הדבק???**" אבו עלי ארז לי ערימה גדולה של במיה שתוקפה פג והסביר לי בפרוטרוט כיצד מכינים דבק מבמיה רותחת.

חמישה ימים עבדתי בהדבקת השקיות. בהתחלה, התהליך היה איטי, התוצרת הייתה מועטה ואיכותה ירודה. אט-אט, שיפרתי את מיומנותי בהכנת דבק איכותי מבמיה רותחת. למדתי לקפל את העיתון במדויק על מנת ליצור ממנו שקית מושלמת וסימטרית. לקחתי שוב את הארגז, מלאתי אותו בשקיות המוכנות וגררתי אותו עם החבל לחנותו של אבו עלי.

לא היה קץ לשמחתו של אבו עלי למראה המוצר המוגמר, הוא הבין את הפוטנציאל העסקי החדש שנזדמן לו ושילם לי מייד את שתי העאנות שהבטיח לי. לאות הוקרה, צייד אותי בשקית מלאה בבמיה טרייה ובחצי קילו משמשים עסיסיים. את הבמיה מסרתי מייד

לאמי ואת המשמש שהרווחתי בכבוד שמרתי לעצמי.
אבו עלי הצליח להחזיר לעצמו את ההשקעה תוך פרק זמן קצר. שירות השקיות החדש שסיפק זיכה אותו בשבחי הלקוחות, וכך הביס אבו עלי את כל מתחריו.

שתי העאנות היו הכסף הראשון שהרווחתי מעודי. מעולם לא נקלעתי שנית למצב בו קיבלתי שכר זעום ועלוב כמו זה שקיבלתי מאבו עלי, אך שתי העאנות שקיבלתי הסבו לי אושר שלא היה גדול ממנו.

בבוקר התגלגל לקראתי סלמן השמן עם בטנו המשתפלת ועכוזיו נוטפי השומן. בטרם הוציא הגה מפיו שלפתי מכיסי עאנה אחת ומסרתי לו כלאחר כבוד. הוא לא ידע נפשו מצער, היסס לרגע ואמר:

"**אולי אתה רוצה לאכול עוגת דבש היום, תוכל להחזיר לי יותר מאוחר...**"

"**אין לי צורך בעאנה שלך**," עניתי לשמן שהפך פתאום להיות נדיב. הוצאתי באיטיות ובהפגנתיות מכיסי את העאנה השנייה שקבלתי מאבו עלי תוך העמדת פנים כי בכיסי נמצאות עאנות רבות נוספות.

לקחים עסקיים ופיננסיים רבים ניתן להפיק ממקרה עוגת הדבש, ואני משאיר זאת לדמיונם של הקוראים. גם התנהגותי הפיננסית והעסקית בהמשך חיי הושפעה ממקרה זה. העובדה, שבחשבון הבנק שלי לא נרשמה מעולם משיכת יתר, היא אחת מהן.

רק מי שידע עבדות, ידע להעריך את מלוא ערך החירות

בביתנו החלה מהפכה שקטה בהתנהגותו של אחי אלביר-אריה, שהיה אז בן חמש-עשרה שנים. אלביר היה חסיד נלהב של לימודי המתמטיקה, בנושא זה אני דמיתי לו מאוד, אך ייתכן גם כי התנהגותו העצימה את נטיותיי הבסיסיות. הוא אהב ללמוד וללמד מתמטיקה. חברים רבים נהגו לבא אלינו בשעות שונות של היממה, ולשאול אותו על אופן פתרון הבעיות בהנדסה ובאלגברה. הוא נהג להציג להם את הפתרונות מזוויות שונות, עד שהחומר התחוור להם במלואו. היו ביניהן בעיות של מהירויות, מרחקים, זמנים, מחירים, רווחים,

הפסדים וכיוצא בזה.

הייתי מקשיב לשיחות, ועל אף שלא הבנתי את החומר במלואו, הייתי מוקסם מצורת ההצגה של הבעיות ופתרונן. הבנתי כי מתמטיקה משמשת לפתרון בעיות מעשיות, ולא רק לשימושים בהם אני נהגתי בה לשם שעשוע, ותחליף למשחקים אשר מעולם לא היו לי.

עיסוקיו של אחי במתמטיקה הוחלף בהדרגה בעיסוק אחר, אשר תוך זמן-מה עמדתי על פשרו: אחי אלביר היה בין ראשוני המצטרפים לתנועה הציונית בעיראק - תנועת הנוער 'החלוץ', והפך במהרה להיות אחד ממנהיגיה. הייתי נפעם לנוכח הגילוי החשוב הזה. הנה דבריו של סבי על הגאולה הקרובה, קורמים עור וגידים לנגד עיני.

התחננתי לאחי שיכניס אותי בסוד העניינים. הבטחתי לו שאני אשמור את הסוד לעצמי. הסברתי לו, כי איני יודע את נפשי מרוב תשוקה לעשייה וכי איני יכול להיות אדיש לנוכח הפעילות הנמרצת הנעשית בקרבתי כאשר אני מסתכל מהצד ונשאר באפס מעשה.


אחותי ואחי הבוגרים, אחי אלביר - אריה יושב מימין

בהיותי בכיתה ד', נעתר אחי לתחנוניי ומסר לידי ספר לימוד עברית למתחילים. הספר כלל סיפורי חלוציות, בניין הארץ, חקלאות והגנה. תחילה התקשיתי לקרוא את הספר אך על בסיס הידע שלי בקריאת התפילות ובסיועו של אחי הצלחתי להבין את תוכנו. אחד מן הסיפורים אשר ריגשו אותי עד מאוד היה סיפור הקמת המושב כפר חסידים. הישוב הוקם על-ידי חסידים שאהבת

ארץ-ישראל הביאה אותם לעלות לארץ ולהתיישב בה. עלייתם בשנת 1924 עוררה התלהבות רבה בתנועה הציונית: "חסידים, בהנהגת הרבי, מתיישבים!"

הסתכלתי על תמונת החקלאים העבריים והשומרים בשדות ובכרמים. ראיתי בהם את דמותו של סבי. צמרמורת ורעד של אושר עברו בכל חלקי גופי, רגש של התעלות ושמחה שאין לה גבול על כך שזכיתי לחיות בתקופה היסטורית כה חשובה בחיי עמנו. זהו הרגש



החלוצים השומרים, מקור להשראה

המלווה אותי עד היום. תחושה של התרוממות רוח אשר לא הפסיקה לפקוד אותי בחלוף השנים, ובכל פעם שאני חש את היותי בן חורין בארץ-ישראל. זהו רגש עז, אשר רק דור הגאולה זוכה לחוות אותו באופן מלא, כי רק מי שידע עבדות יכול להעריך את מלוא ערך החירות.

הספר הראשון ללימוד העברית ליווה אותי תקופה ארוכה בחיי. על אף שלמדתי אותו בעל-פה, הייתי חוזר וקורא בו בשקיקה, במיוחד לפני עלותי על יצועי. הייתי מסתכל שוב בפניהם של החלוצים והשומרים, מתפעל ממעשיהם ומזדהה אתם בכל מאודי.

פרק ד׳

ילדות בצל המלחמה

מפגש האחים והידידים

מלחמת העולם השניה הלכה והתעצמה. החדשות שהגיעו על הקרבות בחזיתות השונות היו קודרות ועגומות.

על מנת לשמור על השפיות ולהתגבר על רוח הנכאים התכנסנו בכל ערב עם קבוצת חברים נבחרת למפגשי עדכון, לימוד והחלפת דעות. לעתים, העלינו במפגשים אלו הצגות מאולתרות, שחוברו על-ידי המשתתפים. ההצגות עסקו בענייני דיומא, תוך הצגת היטלר ומוסוליני כחבורת מטורפים הפועלת ברשעות ובאכזריות. לעתים, העברנו את הזמן במשחקי חברה שונים ובשירה בצוותא.

הפורום, שנקרא בפי חבריו "מפגש האחים והידידים", התכנס ערב-ערב בביתנו. כולם ששו לקראת המפגש. הרגשת ה"יחד" והערבות ההדדית, תרמו מאד לחוסנם הנפשי של המשתתפים. כאן נוצרה דינאמיקה קבוצתית, המסייעת לחברי הקבוצה לעבור את המשברים תוך שמירה על מורל גבוה, ומאפשרת לחבריה להמשיך ולתפקד ברמה גבוהה.

מצאתי את עצמי נשאב לפורום זה, על אף גילי הצעיר ובורותי בנבכי הדיונים המלומדים שנדונו בו. אני זוכר שתמיד חיכיתי בכיליון עיניים לשעת המפגש היומי, וכי חברי ה"פורום" קיבלו את נוכחותי בשמחה ובטבעיות. אין ספק, שהרוח החיה והשחקן המרכזי בפורום זה היה עזרא-עזיז שקרצ'י, שותפו לעסקים של ויקטור, אחי הבכור. כרבים מן הילדים היהודיים, נקרא עזיז בשם ערבי. ההורים נהגו לקרוא לילדיהם בשמות ערביים, כדי לאפשר להם התערות בקרב המקומיים. הוא ידע לדבר בניב עיראקי טיפוסי, השונה מן הלהג היהודי וכך הצליח להסתיר את זהותו היהודית בעת הצורך. עזיז קורץ מן החומרים היוצרים מנהיגים מלידה. הוא היה בעל הופעה חיצונית מרשימה, דיבורו היה שקט וסמכותי. פניו הקרינו עוצמה רבה, ביטחון עצמי וטוב לב.

עזיז היה איש אשכולות. לצד בקיאותו בתורה ובהלכות הדת, התמצא בהיסטוריה, בגיאוגרפיה ובמדעים מדויקים. הוא הפך לפרשן המרכזי של האירועים השוטפים. בפרשנותו נמנע מלהשתמש

בצבעים קודרים, גם אם המציאות חייבה זאת. בסוף פרשנותו נהג לומר:

"התוצאה הסופית ברורה וידועה: תבוסת הנאציזם וניצחון בעלות הברית."

למפגשי הפורום היה, בדרך כלל, סדר יום קבוע: בשעה שש וחצי בערב - תחילת ההתכנסות, בשבע - מהדורת החדשות מקומית של רדיו בגדד. מהדורה זו לא הצטיינה במהימנות יתרה, והיה ברור, כי נטיית לבו של העורך הינה בעד הגרמנים. כאשר פרצה המהפכה הנאצית של ראשיד עלי אל-כילאני, פתח הקריין את מהדורת החדשות במילים הגרמניות: "**אכטונג, אכטונג**" – קשה להבין לאיזו רמה של גיחוך ובורות יכולים להגיע אנשים מרושעים.

כהן הדת המדומה נוטף הארס והשנאה

ביום 18 באפריל 1941 פרץ בעיראק מרד ראשיד עלי אל-כילאני. המורדים, פרו-נאצים, נלחמו בבריטים ששלטו בעיראק ובמקורות הנפט שלה, על-פי כתב מנדט ממלחמת העולם הראשונה. המרידה כוונה אל הבריטים וכלפי בית המלוכה העיראקי. ביום 18 במאי 1941 דוכא המרד, והסדר שב על כנו.

מהדורת החדשות של רדיו ברלין שודרה בשעה שמונה בערב וכללה תעמולה, דברי ארס ושטנה נגד בנות הברית ובעיקר נגד היהודים. עזיז היה מדלג על מהדורת חדשות זו.

מי שהקשיב בקנאות חולנית לרדיו ברלין, היה שכננו, מולא מוסטפא חסן אל נקיב. מולא מוסטפא היה חסיד נלהב של הנאציזם ושל היטלר. הוא התיימר להיות 'מולא' – דרשן וכהן דת. את דרשותיו נהג להעביר לקומץ חסידים נבערים, שהיו מתאספים מדי יום בפתח ביתו. עזיז, ששמע את דבריו, קבע בוודאות שה'מולא' אינו מבין כלל בקוראן והציטוטים אותם הביא מן הקוראן כביכול, היו מהגיגי לבו הפרוע בלבד וכל קשר בינם לבין הספר הקדוש, הוא מקרי.

ה'מולא' היה לובש גלימה ('עבאיה'), הארוכה ממידתו. קצה הגלימה היה מלוכלך ומאובק תמיד, חולצתו היתה מרובבת בכתמי שמן ובשיירי מזון. הוא סבל ממחלת עיניים כרונית, אשר גרמה לעיניו

להפריש נוזל לבן ומוגלתי, אותו היה מנגב בתדירות רבה בשרוולי חולצתו. מאחר ולא הקפיד על ניקיון גופו, נדפו ממנו ריחות צחנה למרחק רב.

בעת מרד ראשיד עלי, ענד על שרוולו סרט עם צלב קרס גדול, אותו קיבל במתנה מפעילי ה"שביבה", תנועת הנוער הלאומית העיראקית.הוא השתתף בהתלהבות במאורעות הפרהוד, אך השלל שהעלה בחכתו היה עלוב ודל והסתכם במספר פריטי ביגוד, שחלקם נקרע כתוצאה מהמאבק בין הבוזזים. הוא היה בטוח כי הזדמנות נוספת לביצוע מזימותיו לביזה גדולה יותר תינתן לו בקרוב, כאשר הצבאות הנאציים יכבשו את המזרח התיכון ויאפשרו לערבים לחדש את שלטון הח'ליפות.

כאשר יצאנו מהבית, היה נועץ בנו מבטים נוטפי רשע ושנאה, חושף שני טורי שיניים מצהיבות, אשר לא חשו מעולם את מגעה של מברשת שיניים. שיניו היו מלאות חורים ככברה והריקבון פשה בהן ללא רחמים. הוא דמה לצייד, הבוחן את טרפו ומצפה לרגע בו יראה אותו על אנקול הקצבים. דרשותיו בפני הפרחחים, אשר קיבלו את דבריו בהתלהבות, היו ארסיות במיוחד. הוא היה פותח במועל יד נאצי וצועק מלוא גרונו: "הייל היטלר". לאחר מכן, היה מתאר בפירוט את ניצחונות הנאצים, כפי ששמע אותם מרדיו ברלין ומוסיף עליהם כיד הדמיון הטובה עליו.

את דבריו נהג לסיים בתיאור השיטות לרצח היהודים. הוא ביקש ממאזיניו, שיקדימו את מעשה הרצח למעשה הביזה - כי אחרי רצח היהודים הביזה תהייה קלה יותר.

לוחמה אלקטרונית בשטח בנוי

ניסינו למנוע מהשכן המרושע את ההאזנה לרדיו ברלין בשיטות שונות, ביניהן יצירת רעשים בקיר המשותף, אך ללא הצלחה יתרה. יום אחד, כאשר צלצל הפעמון החשמלי בכניסה לביתנו, קפץ עזיז לפתע, ואמר: "**מצאתי, מהיום לא יוכל מוסטפא הרשע לשמוע את שידורי המנוולים**."

לא הבנתי בדיוק את תוכניתו, אך השתתפתי בביצועה בצייתנות.

הוא ניתק את הזרם המרכזי של החשמל, העלה אותי על כתפיו והדריך אותי בפירוק הפעמון החשמלי מן הקיר. הפעמון החשמלי היה בנוי מסליל, חצי כדור ברזל ופטיש קטן, שיצר את הצליל, כאשר הכה על מחצית הכדור. עזיז ניתק את חצי כדור הברזל מן הפעמון. הוא חיבר חוטים חדשים לפעמון והתאימו להפעלה מנקודת חשמל הקרובה לקיר המשותף שבינינו לבין 'מולא' מוסטפא.
הוא ביקש ממני לזחול מתחת למיטת העץ הצמודה לקיר המשותף עם מוסטפא ולמקם את הפעמון בפינה הקרובה ביותר למכשיר הרדיו של מוסטפא.

בשעה שמונה בדיוק חיבר עזיז את הפעמון לחשמל ומייד שמענו את צרחותיו וקללותיו של מוסטפא, אשר במקום לשמוע את רדיו ברלין, שמע רעשים עזים, שנוצרו עקב ההשראה החשמלית בסליל הפעמון.

כך השתתפתי במבצע לוחמה אלקטרוני ראשון מסוגו, בין כוח עברי לבין כוח האיסלאם הקיצוני. מערכת הלוחמה האלקטרונית תוכננה במוחו הקודח של עזיז ואני הייתי מפעילה. השגנו ניצחון מוחלט, שכן החל מן ה– 1 בינואר 1942 ועד שלהי המלחמה הצלחנו למנוע מהמולא את התענוג המפוקפק של ההאזנה לרדיו הצוררים.

המולא עדיין היה משוכנע בניצחון הגרמנים גם ימים ספורים לפני סוף המלחמה, אך לבסוף אמונתו התערערה והוא הבין שהמלחמה אבודה. יום לאחר סיום המלחמה ולאחר טקסי הניצחון המרשימים שנערכו על-ידי האנגלים בכיכרות העיר, צעד המולא לפתח ביתו אבל וחפוי ראש. על מפתן ביתו התמוטט ושבק חיים לכל חי. הוא מת משבץ לב כתוצאה מדיכאון וצער תהומי על אבדן תקוות ההרס שלו. בן ארבעים ושתיים שנים היה במותו, ערירי ועלוב נפש. בהלוויתו של המולא השתתפו קומץ אנשים ממשפחתו. איש מן הפרחחים שהעריצו אותו בחייו, לא טרח לכבדו ביום מותו. משתתפי ההלוויה לא הזילו דמעה פרט לעזיז, שהשתתף בהלוויה על מנת לוודא, שקבורתו של המולא היא סופית. דמעותיו של עזיז היו דמעות של אושר ושמחה.

שרידות בעתות מצוקה

דיוני הפורום נערכו יום-יום, ללא הפסקה, מתחילת המלחמה ועד שבועות ספורים לאחר סיומה. ההאזנה לשידורי החדשות של תחנת רדיו לונדון והערותיו של עורך החדשות על האירועים הוו את הציר המרכזי עליו התרכזו הדיונים והפרשנויות.

לאחר מכן, העניק עזיז סקירה נרחבת על מקומות, אירועים, פרשנויות ותחזיות, ובסיומה – החל שלב הדיון, בו כל משתתף העלה את מחשבותיו, רעיונותיו והגיגי לבו. השלב הבידורי כלל הצגות מאולתרות על ענייני היום, כלל את הצגתם באור נלעג של הצוררים הגדולים: היטלר, הימלר, גרינג, גבלס ומוסוליני. כאשר נצחו הסובייטים בסטאלינגרד, התחפשנו בתחפושות מאולתרות לדובים לבנים, רקדנו במעגל ושרנו:

"פנו דרך, הדוב הרוסי התעורר

והוא יערוף את ראשו של כל צורר."

הדיאלוגים השנונים שחיבר עזיז הציגו סיטואציות מקומדיה של טעויות, שהביאו את הנוכחים לפרץ של צחוק עד כדי דמעות. עזיז סבר, כי גם במצבים הכי קשים יש לשמור על מורל גבוה, המגביר את היצירתיות והעשייה.

בינתיים, התקיימו הלימודים בבית ספר היהודי במתכונת רגילה ושקטה. התלמידים הבוגרים היו מעורים במהלכי המלחמה, ודנו בהם בהפסקות. אני נהגתי לחבור לבוגרים, על אף גילי הצעיר והם היו מאזינים להערכותי המלומדות ברוב קשב. מטבע הדברים, התבססו הערכותי על ניתוחיו של עזיז במסגרת הפורום.

יחידות ה'סיקים' וה'גורקה' מביאות הזדמנויות עסקיות

במקביל ללימודים המשכתי במאמצי ליצור הכנסה צנועה שתאפשר לי לרכוש חפצים קטנים שביקשתי לעצמי, ולהחזיק במעות בודדות כדמי כיס. לאור הלקח שהפקתי מעבודתי הראשונה הצלחתי להגדיל את רווחי מעבודותי, והן נעשו מכובדות יותר. לאחר מאמץ, אף הצלחתי לחסוך סכום כסף בו רכשתי את ספרי הראשון, ספר ילדים מאוייר, המבוסס על משלי קרילוב. במרכז הספר עמד סיפור החרגול

והנמלה שסיפר על חוכמת הנמלה העמלה בקיץ והמכינה את מלאי המזון שלה לעונת החורף.

הזדמנויות עסקיות רבות נוצרו כתוצאה מהצבת יחידות גדולות של הצבא הבריטי בעיר בצרה. אחי הבוגר ויקטור, שחנותו נשדדה כליל ביום ה"פרהוד" התאושש לחלוטין מהמכה שהונחתה עליו עקב ביזת חנותו. הוא השכיל ליצור עסקים חדשים עם חיילי בנות הברית.

אין ספק שהיחידות הססגוניות והמעניינות ביותר, אשר פקדו את בצרה, היו היחידות ההודיות שכללו בעיקר יחידות של סיקים וגורקה. החיילים ההודים הסתובבו בחנויות וחיפשו בקדחתנות ברילנטין, שהיה דרוש להם ליישור שער ראשם ולהברקתו, וכן לזקנם השחור והעבות. הם היו מוכנים לשלם כל מחיר עבור המוצר, אך חיפושיהם הנואשים עלו בתוהו. אך טבעי, שמי שמצא גאולה לשערם ולזקנם של החיילים האומללים, לה היה אחר מאשר עזיז-עזרא שקרצ'י, מלא התושיה והיצירתיות, אשר מוחו הקודח ידע תמיד למצוא פתרונות מפתיעים.

עזיז רכש חבית ענקית של שמן מאכל, צנצנת גדולה של תרכיז בושם מי ורדים ובקבוקים ריקים. הוא הכין פתקיות עליהן רשם באנגלית:

"ברלינטין משובח - מתאים לשיער שחור ועבות, לשימוש לזקן ולראש - להברקה יישור והידור. ברלינטין ההופך אותך לגבר החלומות."

עבור שכר הולם, עסקתי במילוי הבקבוקים, בהדבקת המדבקות ובהוספת נטף של מי ורדים, שהפך את שמן המאכל לברילנטין כשר למהדרין.

השמועה על זמינותו של המוצר המבוקש פשטה כשריפת קוצים ביום חמסין בקרב יחידות ההודים בצבא הבריטי. במהרה התקבצו ליד חנותו של אחי קבוצות גדולות של חיילים סיקים וחיילי גורקה, שהיו מוכנים לשלם כל מחיר עבור המוצר הנחשק. הביקוש עלה על ההיצע והיינו צריכים לעבוד במשמרות לילה להכנת הסחורה ליום המחרת. לא היה אדם מאושר יותר מעזיז שצפה בחיילים ההודים הצועדים בגאווה ובגאון עם שערם החלק והמבריק בנגוהות לאור השמש, כשהם מדיפים למרחק רב ריח עז

של מי ורדים. הוא הרגיש שתרם את חלקו להעלאת המורל של חיילי בנות הברית בעת המלחמה.

על גלגליהם של אופני הפלא

הרווחים, שזרמו לכיסיו של אחי ושותפו, עזיז, בזכות ההמצאה יוצאת-הדופן, היו נכבדים, וגם כיסי שלי החלו להתמלא. עם העברתם של החיילים לבורמה תמה עונת המסחר בברילנטין. אני ספרתי את המזומנים שנשארו באמתחתי וגיליתי לתדהמתי, כי הממון שהצטבר יספיק לקניית משאת נפשי: כלי התחבורה הראשון שקניתי בכסף, שהרווחתי בזיעת אפי.

היו אלו אופניים משומשים בצבע אדום בוהק, מושב מרופד ונוח וצמיגים, שזה עתה הוחלפו. זה היה חלום שלא העזתי להעלותו במחשבתי, אך הנה התגשם זה עתה, לנגד עיני. את מיומנות הרכיבה רכשתי קודם לכן, כאשר שכני הואיל ברוב טובו להשאיל לי את אופניו לפרקי זמן קצרים. בדרך כלל לא העזנו להשתמש באופניים בשעות היום מפחד ההטרדות של ילדי המקומיים ונצלנו את שעות הלילה, כאשר הפורעים עלו מזמן על משכבם.

את החגיגה הגדולה של הרכיבה על אופניים סיפקו לנו תפילות ליל השימורים, שהיהודים היו נוהגים לקיים בליל חג השבועות ובליל ראש השנה העברי. הלילות הללו נקראו בשם "חתימה". לילות השימורים נערכו גם לזכר המתים ובהם קראו פרקי תפילה, ערכו שיעורי גמרא, קראו תפילת 'קדיש' וברכו על סוגי מזון שונים. בבתינו היה נהוג לערוך "חתימה" לזכרו של אבי.

חיכיתי בקוצר רוח ליום ה"חתימה" הקרוב, שאמור היה להתקיים בערב חג השבועות. הכנתי את אופני כהלכה וקבעתי עם חברַי לכיתה מפגש בשעות הלילה המאוחרות, כדי לקיים דהירה חסרת מעצורים על האופניים, כאשר כל הפורעים והפוחזים נמצאים במיטתם.

ואמנם, דהרנו כל הלילה ברחובות הריקים באין מפריע. בפרק הזמן הזה חשנו הרגשת חופש ושחרור. בעודי נוהג באופני, נהנה מן האויר הצח של טרם שחר, מצאתי את עצמי לפתע לבדי. חברי פנו באחד הצמתים לכוון אחר, מבלי שהבחנתי בהם.

הילחם בחירוף נפש על זכויותיך!

בעת ניסיוני לדלוק אחר חברי, פרצו לפתע לתוך הכביש ארבעה פוחזים מקומיים, אשר חיכו לביזה ולטרף קל. הם הגיחו מאחד העיקולים, הפילו אותי מאופני וניסו למשוך אותם אליהם, כדי לשדוד אותי ולברוח. נשכבתי על אופני ואחזתי בהם בחזקה. חשבתי לעצמי: "הם לא יוכלו לנתק אותי מאופני - אם ירצו בהם עליהם לקחת אותי עמם." חשבתי על כל אותן שעות ארוכות, בהן עבדתי במילוי בקבוקי הברילנטין ועל ההפסד הצורב, שיהיה מנת חלקי אם אפקיר את אופני היקרים.

תוך כדי מאבק נתפסה ידו של הפוחז, המבוגר שבחבורה, בין שרשרת האופניים וגלגל השיניים. דם החל לפרוץ בעצמה מהחור שנפער בידו והוא התפתל מכאבים. כאשר זרם הדם מפצעו הטרי הלך וגבר, הוא פתח בריצה מבוהלת לעבר ביתו בצעקות:

"**נאזיף, נאזיף**" כלומר, "**דימום, דימום**". הוא היה אחוז פחד וחרדה, שמא אבדן הדם הרב יגרום למותו וכך נפטרתי מהכוח העיקרי של השודדים. המשכתי בכל כוחי להיאחז באופני. אני והאופניים הפכנו ליחידה אחת, בלתי נפרדת.

כתוצאה מההתגוששות נפגעו מבושיו של פורע נוסף, ואף הוא פרש מהמאבק, אוחז בחלציו וצועק מרוב כאב. עתה נותרו שניים בלבד. לאחר מאבק נוסף, הם הבינו שלא יוכלו להרים אותי יחד עם אופני, שחררו את אחיזתם בי והסתלקו בבושת פנים.

רק בתום המאבק התחלתי להרגיש את הכאבים העזים בכל חלקי גופי, שספג את מכותיהם של הפורעים. כששבתי הביתה, היו המתפללים עסוקים בתפילות האחרונות ובקריאת קדיש. אמי הייתה הראשונה, שהבחינה במצבי. ספרתי לה בקצרה על האירועים. היא לקחה אותי לברז המים בחצר, רחצה את פני, ידי ורגלי, שמה ידה על ראשי וברכה אותי בברכתה המקובלת :

"**ויהי נעם ה' אלקינו עלינו ומעשי ידינו כוננה עלינו, ומעשה ידנו כוננהו" והוסיפה: "בן פורת יוסף בן פורת עלי עין"**. דהיינו, אתה מזרעו של יוסף הצדיק ועין רעה לא תפגע בך.

מתקרית האופניים, הפקתי לקחים חשובים, שעיקרם הוא: דבקות במשימה ואי-ויתור על זכויותיך הצודקות, גם אם התנאים נראים נואשים.

שואת יהודי אירופה הגיעה לידיעתנו

שואת יהודי אירופה עלתה פעמים רבות לשיחה בביתנו, אך איש לא שער מה היו מימדי האסון, שפקד את אחינו באירופה. רובנו סברנו, כי אין הוא רב כל-כך, ודומה במימדיו ל"פרהוד", שהיה מנת חלקם של יהודי עיראק. רק בסוף המלחמה התבהרה תמונת המוות בכל זוועותיה.

יום אחד, כשהייתי אצל סבי, ראיתי את סלים, בעלה של נג'יה דודתי, יושב בפינה ובוכה בכי מר. סלים היה איש משכיל, שקט, צנוע ומופנם. כל מעייניו היו נתונים לפרנסת משפחתו ולדאגה לשלום רעייתו וילדיו. הוא לא נהג לבטא רגשותיו ברבים. הוא היה מנהל בכיר בנמל בצרה, וידע את השפה האנגלית על בוריה. מעולם לא ראיתי את סלים בסערת רגשות עזה כפי שראיתיו באותו יום. ניגשתי אליו בזהירות.

"**מה קרה ?**" שאלתיו.

"**רוצחים את העם היהודי. עמנו נשחט ונשרף באכזריות ברחבי אירופה.**" הוא אמר והראה לי את העיתון האנגלי, שבו הופיעו הידיעות על השואה ובהן תמונות מחרידות של פליטים יהודים, הנסים על נפשם.

בסוף שנת 1944 קבעו פרנסי הקהילה היהודית יום צום תענית ותפילה לבורא עולם להצלת נפשם של יהודי אירופה המעונים. זה היה יום, שהעדה לא ידעה כמוהו מעולם. בית הכנסת היה מלא מפה לפה וכולם זעקו בקול תחינה אדיר להצלת חיי אחיהם בגולת אירופה. בצום השתתפו כל בני הקהילה - זקן ונער , נשים וילדים. גם כל ילדי כיתה ג', ילדים בני תשע שנים בלבד, מבית הספר 'אליאנס' בבצרה, ואני בתוכם, השתתפו באופן מלא בצום ובתפילה.

חיילים יהודים הגיעו לעירנו

לקראת סוף המלחמה הוצבה בבצרה יחידת הנדסה של כלים כבדים, שהייתה אמורה לקיים את אימוניה בבצרה ולעבור לזירת המלחמה בבורמה. חיילי היחידה הזו השתייכו ליחידות הישוב היהודי, שהתנדבו לצבא הבריטי. במהרה, מצאו חיילי היחידה הזאת את דרכם אל העדה היהודית בבצרה וקשרו אתה קשרים אמיצים - קשרים של אחים.

את החיילים היהודים ראיתי לראשונה ביום הכיפורים תש"ה, 1944. מנהיגי הקהילה הביאו אל בית הכנסת המרכזי קבוצה גדולה של חיילים ארצישראליים. הללו השתתפו בתפילות והתכבדו בעליה לתורה. הסתכלתי בהם ולא היה קץ לגאוותי. דבריו של סבי על הגאולה קבלו עתה משמעות אמיתית והנה אני חוזה באחד מגילוייה המובהקים; חיילים עבריים עם כלי נשק.

בסיום התפילה, נגשתי אל קבוצת החיילים, שעמדו עם נשקם. אחזתי בידיו של אחד החיילים, ושאלתי אותו בעברית רצוצה ובתנועות ידיים אם ירצו לבוא לביתנו לסעודת סיום הצום. לא היה כל סיכוי, שהחיילים יסרבו להפצרותי החוזרות ונשנות, הפצרות של בקשה, תחינה ונחישות.

בני הבית, כולל אמי, הופתעו למראה החיילים הבריטיים, הנכנסים לביתנו בעקבותי, אך מיד התעשתו. לסעודת סיום הצום בביתנו הצטרפו עשרה חיילים עבריים מארץ-ישראל - ארץ חלומותינו. אוולין בת דודתי, שתמיד מצאה את הרגעים המתאימים לביקור בביתנו, לא ידעה נפשה משמחה למראה אורחינו המפתיעים.

במהירות הבזק הוצב על השולחן בפינה, הגרמפון הישן בעל אפרכסת הענק עם תמונת הכלב המפורסמת ומעליו רשום His Master Voice - קול אדוניו. מחט הפטיפון הוחלפה על מנת לאפשר הפקת צלילים צורמים פחות, וססגוניים יותר מתקליטי הטנגו והואלס ומשיריו של מוריס שיבלייה, שהיו פופולארי באותה תקופה. לאט לאט גדלה חבורת הנערות ואל אחותי גלדיס ולאוולין הצטרפו חברותיהן לספסל הלימודים.

המסיבה הייתה עליזה והשמחה בה רבה. הייתה שם הרגשת קרבה, ידידות ועליצות אך לא הייתה בה פריצה של מגבלות המוסר וקודי הצניעות שהיו נהוגים באותה תקופה. הם נשמרו בקפדנות.

חבורת החיילים הארצישראליים חזרה לארץ מבלי להשתתף בלחימה. בשובם ארצה הם ביקשו מהמוסדות המיישבים להקצות להם קרקע להקמת ישוב חקלאי. בשנת 1946 הקימו מושב שיתופי בלב השרון, צפונית לרעננה. המושב שייך לתנועת האיחוד החקלאי ונקרא "בצרה". לעולם לא אדע האם תרומתי לאירוח החיילים הארצישראליים בעיר בצרה, הייתה אחת הסיבות לכך שישוב יהודי פורח ומשגשג בלב השרון ייקרא בשם זה.

מתוק הוא הניצחון, אך מחירו מי יישורנו

המלחמה התקרבה לסיומה. מדי יום שמענו על ניצחונות נוספים של בעלות הברית על הצורר הנאצי. ברלין הוקפה מכל עבריה ואל העיר זרמו כוחות רוסיים, אמריקאים ואנגלים.

יום ה- 29 באפריל 1945, בו התאבד היטלר, סימן עבורנו את קיצו של הצורר. הילדים בבית הספר היו עסוקים באירועי סיום המלחמה יותר מאשר בלימודים. שבוע ימים נמשכו פרפורי הגסיסה של האויב הנאצי. בתאריך 7 מאי 1945, יום בו חתמו הגנרלים הנאצים על כתב הכניעה ללא-תנאי, צלצל פעמון בית הספר בשעה 11:15, והתלמידים נקראו למסדר. הייתה זו שעה בלתי-שגרתית לקיום מסדר בבית הספר. חגיגיות והתרגשות פעמה בכל התלמידים, התחושה שאנו עתידים לשמוע את החדשות להן ציפינו תקופה כה ארוכה. המנהל, ד"ר נאג'י, אדם משכיל, רחב אופקים ובעל הדרת כבוד, שבדרך כלל הסתגר במשרדו ומשם ניהל את בית הספר ביד רמה, עלה על במת הנואמים והכריז:

"מלחמת העולם השניה, המלחמה האכזרית בכל הדורות הסתימה. בעוד זמן קצר יחתמו פושעי המלחמה הגרמנים על כתב כניעה. אתם משוחררים עתה לבתיכם, לחגוג אירוע היסטורי זה. גם מחר אתם משוחררים מלימודים. הנני להודיעכם, כי הצבא הבריטי מארגן חגיגות בכיכר העיר ומזמין אתכם להשתתף בחגיגות אלו."

דברי המנהל התקבלו בתרועות צהלה רמות שנמשכו זמן רב. לא היה קץ לשמחה ולעליצות. התארגנו מיד, חבורה של תלמידי בית הספר היהודי אליאנס בבצרה. בין החוגגים בחבורתנו היה פואד

דרזי, בן כתתי וחברי לספסל הלימודים, הלא הוא פואד (בנימין) בן-אליעזר, לימים שר הביטחון של מדינת ישראל.

צעדנו בהתלהבות ובתוך שירה רמה לכוון כיכר העיר, על גדות הנהר. בכיכר העיר התקבצו המוני תושבים, שמחתם של היהודים הייתה מובנת, אך גם המקומיים, שפיללו לא מזמן לניצחון הנאצים הצטרפו לשמחה. גיליתי בין החוגגים מספר פוחזים, שבעבר הלא רחוק היו נאספים סביב מולא מוסטפא והיו מאושרים לשמוע דרשותיו הארסיות. עתה, התקבצו הנקלים הללו סביב החיילים הבריטים שחלקו משקאות, ממתקים ודברי מאפה. על מנת להגדיל את חלקם בתשר, החלו לקרוא קריאות עידוד, הלל ושבח לבריטניה ולבנות הברית, תוך שהם מחבקים, מנשקים ומרעיפים דברי חנופה על החיילים הבריטים, כאילו היו בני בריתם כל העיתים.

איך הגלגל מסתובב לו.



ילדי כיתה ג׳ בבי״ס אליאנס בבצרה ביניהם המחבר ופואד בן אליעזר, במרכז השורה הראשונה

פרק ה׳
עין לציון צופיה

על נהרות בבל, שם זכרנו את ציון

סוף מלחמת העולם השנייה הביא שגשוג ללא-תקדים של עיראק. הנוכחות הבריטית נתנה אותותיה ויהודי המדינה היו הנהנים הראשונים והעיקריים מן השגשוג. השכלתם של היהודים, מיומנותם בעסקי שירותים ומסחר ובקיאותם בשפות זרות, בעיקר באנגלית ובערבית, הפכה אותם במהרה לחוד החנית של הפעילות הכלכלית המואצת, שהביאה לפריחה בכלכלת המדינה.

מתחת לפני השטח החלה פעילות קדחתנית של צעירים יהודיים, שחיפשו את זהותם וביקשו למצוא תשובות לשאלות נוקבות באשר להמשך חייהם בגלות. אין ספק, שהזרמים התת-קרקעיים המשמעותיים ביותר היו אלה שפנו לציון. "ציון הלא תשאלי לשלום אסירייך", התחננו יהודי בבל בכל תקופת גלותם הארוכה. מאז נשמעה זעקת הגלות העזה, המשתקפת בספר איכה פרק א׳:

"אֵיכָה יָשְׁבָה בָדָד הָעִיר רַבָּתִי עָם הָיְתָה, כְּאַלְמָנָה רַבָּתִי בַגּוֹיִם שָׂרָתִי בַּמְּדִינוֹת הָיְתָה לָמַס. בָּכוֹ תִבְכֶּה בַּלַּיְלָה וְדִמְעָתָהּ עַל לֶחֱיָהּ אֵין-לָהּ מְנַחֵם מִכָּל-אֹהֲבֶיהָ כָּל-רֵעֶיהָ בָּגְדוּ בָהּ הָיוּ לָהּ לְאֹיְבִים."

היהודים נשאו את תפילתם לציון ואת געגועיהם בטאו באין-ספור דרכים. יהודי בבל לא פסקו להעלות על שפתיהם תפילה בכל תקופת גלותם הארוכה. כזו הייתה התפילה מלאת-ההוד וההשראה, הכוללת את השבועה הנצחית לציון, בספר תהילים פרק קל"ז:

"עַל נַהֲרוֹת בָּבֶל שָׁם יָשַׁבְנוּ גַּם-בָּכִינוּ בְּזָכְרֵנוּ, אֶת-צִיּוֹן: עַל-עֲרָבִים בְּתוֹכָהּ תָּלִינוּ כִּנֹּרוֹתֵינוּ: כִּי שָׁם שְׁאֵלוּנוּ שׁוֹבֵינוּ דִּבְרֵי-שִׁיר וְתוֹלָלֵינוּ שִׂמְחָה שִׁירוּ לָנוּ מִשִּׁיר צִיּוֹן: אֵיךְ נָשִׁיר אֶת-שִׁיר ה׳ עַל אַדְמַת נֵכָר: אִם-אֶשְׁכָּחֵךְ יְרוּשָׁלִָם תִּשְׁכַּח יְמִינִי. תִּדְבַּק-לְשׁוֹנִי לְחִכִּי אִם-לֹא אֶזְכְּרֵכִי: אִם-לֹא אַעֲלֶה אֶת-יְרוּשָׁלִַם עַל רֹאשׁ שִׂמְחָתִי."

תפילת היהודים על נהרות בבל, ביטאה בצורה עזה את געגועיהם לחופש ולחירות שימשה כקריאת הקרב של עמים מדוכאים רבים בשאיפתם לחירות.

המסורת היהודית, שכללה את המנהגים, החוקים והמשפטים ובעיקר את האהבה והגעגועים למולדת ההיסטורית, ארץ-ישראל, עברה מאב לבן. **"דור לדור יביע אומר,"** כך נאמר וכך נעשה. כל ילד יהודי ספג את מורשתו ההיסטורית מהוריו, סביו וסבותיו באין ספור-דרכים אשר חזרו ונשנו בחגים ובמועדים, בשמחות המשפחתיות, בתפילות בבתי הכנסת ובלימודים בבתי הספר ובבתי המדרש. יהודים מעיראק לא פסקו לעלות לישראל בדרכים שונות. ידועים סיפורים נפלאים על משפחות יהודיות, אשר זנחו את בתיהן ורכושן בעיראק והגיעו לארץ-ישראל בחוסר כל וזאת בתקופות בהן הייתה הארץ נטושה ועניה.

שרשרת העלייה מעיראק לישראל לא פסקה מעולם. למרות שמספר הנחשונים שהגשימו את משאלתם היה קטן, הרצון לעלייה קינן בלבותיהם של ההמונים. גם סבי ואבי, ירשו מקודמיהם את התשוקה העזה לשיבת ציון. אבי אף נקט בפעולות מעשיות לרכישת אדמות בארץ-ישראל על מנת להכשיר את הקרקע להתיישבות בארץ בבוא המועד. רק מותו הפתאומי קטע תכניות אלו.

כאשר סייעתי לנכדתי, יערה, בהכנת עבודת שורשים התגלו לי עובדות מרגשות על קשרי אבותינו הקדומים לציון וזיקתם לשיבה לארצם הקדומה. אבי-סבי, היה הרב יהודה ברוכאל זצ"ל, אשר ניהל ישיבה יוקרתית בבגדד אותה ירש מאבותיו. בשנות הששים של המאה התשע-עשרה, החל הרב יהודה ברוכאל ללמד את תלמידיו לימודי חולין, אשר כללו לימודי שפות, הלכות מסחר והנהלת חשבונות. כאשר קמה התנגדות בקרב הקהילה על כך שלימודי חולין נלמדים בישיבה, ענה להם רבי יהודה: **"ילדים אלו הם מבשרי הגאולה, הם ובניהם יקימו את מדינת היהודים ועל כן חשוב שיוכשרו בלימודי חולין."** ואמנם גישתו זו קנתה את ליבם של נכבדי העדה, וכך מאז שנת 1886

החליט ועד העדה בבבל להמריץ את הצעירים היהודיים להרבות בהשכלה חילונית.

מניצוץ ללהבה גדולה ויוקדת

באווירה זו, של תסיסה גוברת ופעילות עצמאית נמרצת בקרב הצעירים היהודים, הגיעו השליחים הארצישראליים ובראשם אותם יהודי עיראק, שעלו לארץ בשנות העשרים והשלושים של המאה העשרים. השליחים פעלו נמרצות וללא-לאות על מנת להפוך את ניצוץ ההתעוררות הציונית בעיראק ללהבה גדולה ויוקדת. כך החלה התארגנות תנועת החלוץ בעיראק, אשר הפכה בבוא העת לתנועה מרכזית בקרב העדה ואשר הובילה את עליית הקהילה כולה למדינת ישראל.

את הסיפור המופלא של ראשית תנועת החלוץ בעיראק והקמתה, שמעתי ממספר מקורות. כולם היו נפעמים ונרגשים ממסירותם ומנאמנותם של כל אלו שהשתתפו ביציקת היסודות הראשוניים של התנועה הציונית המתחדשת בעיראק. **עובדיה סחייק**, היה בין ראשוני העולים לישראל בתחילת המאה העשרים והוא הדריך את ראשוני השליחים אנצו סירני, עזרא כדורי ושמריהו גוטמן שיצאו לעיראק לסיוע בהקמת התנועה הציונית. עובדיה סחייק הנחה את השליחים להתקשר לאחיו, שלמה סחייק, שהיה עובד בכיר בבנק בעיראק, על מנת שזה יסייע להם ביצירת הקשר עם התנועות המקומיות. שלמה הזמין את השליחים הארצישראליים אל ביתו ושם הפגיש אותם עם אבי המשפחה, כדי שיעניק את הסכמתו לכך שביתו ייהפך למרכז הפעילות הציונית המתחדשת. אבא סחייק היה איש מבוגר ומכובד, שקט, צנוע, בעל לב חם ומסור למורשתו היהודית ולאהבתו לארץ-ישראל, על ברכיה של אהבה זו חינך את ילדיו ונכדיו. תגובתו של אבא סחייק הייתה צפויה: הוא חיזק את ידיהם של בניו ובירך את השליחים על עבודתם הקדושה, ואמר:

"אני שמח שנפל בחלקי לתרום תרומה צנועה למען גאולת המולדת - למען ארץ-ישראל מוכן אני ללכת לחבל התלייה."


צוות העובדים, רובם יהודים ב"איסטרן בנק"

כאשר בנו שאול הצטרף לאחיו עובדיה ועלה לארץ-ישראל אמר האב סחייק: **"אבני גזית אני שולח לארץ-ישראל, מהן נבנה את החומה..."**

סחייק האב זכה לעלות לישראל במסגרת העלייה ההמונית מעיראק והתיישב תחילה במעברת תלפיות. חורף 1951 היה סגרירי וגשום במיוחד, והנשיא, דאז, יצחק בן-צבי, ערך ביקור במעברות העולים. הוא נפגש באקראי באבא סחייק הזקן כשפילס את דרכו בין שלוליות בגשם והבוץ. הנשיא בן-צבי היה מעורה בקיומה ובהתפתחותה של תנועת החלוץ בעיראק והכיר את אבא סחייק. הוא קרא לו והציע לו דירת שרד בירושלים בתוקף היותו מנהיג הקהילה. אבא סחייק סירב באדיבות להצעת הנשיא ואמר:

"מאושר אני בארץ-ישראל וטוב לי במעברת תלפיות - בתוך עמי אני יושב, מה טובו אוהליך יעקב משכנותיך ישראל."

אחי אלביר הצטרף לתנועת החלוץ מיד עם הקמתה, בהיותו בן שש-עשרה שנים בלבד. קשה לי לחשוב על אדם המתאים יותר לצעידה בראש המחנה ולהקרבה למען הכלל, יותר מאשר אחי אלביר. הוא היה נער יפה-תואר, בריא ברוחו ובנפשו, מצטיין בלימודים ובעיקר במקצועות הריאליים, מנהיג טבעי בכל רמ"ח אבריו, חברותי ואוהב את הבריות. הוא נערץ על-ידי מכריו, אהב לתרום לחברה ולסייע

לחבריו בלימודים ובשעות הפנאי. לא היה מקרה, שבו נדרשה עזרה והתנדבות לטובת הקהילה, מבלי שאחי התייצב בראש המתנדבים; לא היה מעשה חלוצי שלא נטל בו חלק. את אהבתו לעמו ושאיפתו לציון ינק מהוריו ומהורי-הוריו – אהבה ומסירות ללא סייג וגבול. אחי שמר בקנאות את סוד חברותו בתנועת החלוץ, אך לאחר שעקבתי אחריו ארוכות, הצלחתי להבין את סוד קיומה של תנועת המחתרת הציונית ולא פסקתי לבקש ממנו שיצרף גם אותי לפעילות הזו.

במקביל לניסיונותיי ולמאמצי הבלתי נלאים להשתלב בפעילות הציונית, המשכתי בלימודי הסדירים בבית הספר, ובמקביל, עמלתי בעבודות שונות בשעות שלאחר הלימודים.

מכבסת איסמעיל במרכז המאמץ המודיעיני

את בעל המכבסה הערבי, אסמעיל, נהגתי לבקר מפעם לפעם, וכל ביקור בחנותו סיפק לי חוויה נעימה וייחודית. מאז מאורעות ה"פרהוד", עת הוכיח את אומץ ליבו, תעוזתו ואצילות נפשו הרגשתי כלפיו אהדה גוברת והולכת, והאמנתי, שזה היה הדדי. הוא נהג להפליג בדברי שבח על אבי ומעשיו הנעלים בסיועו לחלשים ולנדכאים וחוזר ומודה על כך, שבזכותו הצליח לעבוד ולפרנס את משפחתו בכבוד מבלי להיות נטל על איש. אסמעיל היה גאה בלקוחותיו, עליהם נמנו מפקדי הצבא והמשטרה העיראקיים. הם התחרו ביניהם על הלבוש המגוהץ והמסודר בו נהגו להתהדר, בהיעדר מעשה אחר שיוכלו להתגאות בו. בזכות עבודתו המקצועית והמסורה של איסמעיל, הייתה הופעת הקצינים מרשימה ומפוארת לעילא ולעילא; קפלי המכנסיים והחולצה היו ישרים וחדים כתער, הצווארונים מעומלנים והשרוולים בוהקים. על מנת למצוא חן בעיני איסמעיל ולעורר בו רושם של חשיבות וסמכות, היו מספרים לו על מעלליהם ההירואיים, שחלקם הגדול נוצר בדמיונם הפורה בלבד.

כאשר התעצמה הפעילות הציונית והתגבר זרם ההסתננות של יהודי עיראק לעבר ציון, היו ידיהם של קציני המשטרה מלאות עבודה והם הדגימו את נחת זרועם ואת גבורתם כנגד אזרחים חסרי-

מגן, שכל חטאם היה שאיפתם לחירות ולחיי חופש ושוויון. הקצינים הרבו להלל את מעשי גבורתם ולספר לאיסמעיל על ניצחונותיהם על הציונים אויבי האומה, תוך הפרחת דברי נאצה ושטנה שהדעת אינה סובלת. איסמעיל לא הסתיר בפני את תיעובו מהתנהגות בני עמו וניכר היה, כי אהדתו נתונה למיעוט הנרדף, המנסה לנער מעליו את כבלי הדיכוי והמשטמה.

אסמעיל נהג לעדכן אותי על פעילות המשטרה המבוצעת והמתוכננת נגד ה"ג'מעיה", הלא היא תנועת החלוץ היהודית בעיראק. אני בתורי מיהרתי להעביר את המידע לאחי אלביר, וכך, לאט-לאט, הפכה מכבסת איסמעיל למקור מודיעיני רב-ערך עבור פעילי התנועה. איסמעיל, בחושיו המחודדים, השכיל להבין כי אחי אלביר מעורב בפעילות התנועה הציונית המחודשת, ורמז לי יותר מפעם על הצורך בנקיטת זהירות יתר מפני הבולשת העיראקית. מספר לא קטן של ידיעות, הנוגעות במבצעי הבולשת המיוחדים נגד התנועה הציונית, הועברו אלי מבעוד מועד ומיד העברתי אותן לאחי אלביר. על אף תרומתי החשובה בהעברת מודיעין חיוני, כל בקשותי להצטרפות לפעילות שוטפת ולקבלתי כחבר מן המניין בשורות תנועת "החלוץ" נדחו עקב גילי הצעיר.

סוכן המכבסה הוא גם סוכן ציוני

ברחוב המקביל לחנותו של איסמעיל פעלה מכבסה נוספת - מכבסת מרואן. המכבסות לא התחרו ביניהן מאחר ופעלו בפלחי שוק שונים ועבור לקוחות אחרים. מכבסת מרואן שירתה את שכבת העילית של האוכלוסייה הנוצרית. למעשה, עבודת הכביסה לא התבצעה בחנות, כי אם במכבסה מרכזית, ששירתה מספר סניפים. מכבסת איסמעיל שירתה בעיקר את האוכלוסייה המוסלמית, לרבות קציני הצבא והמשטרה. בין איסמעיל לבין מוניר מרואן שררו יחסי ידידות עמוקים על אף הפערים הגדולים באישיותם ובתבנית נוף קהילתם. שניהם לא נגררו לאיבה נגד היהודים, שאפפה את סביבתם ולא הסתירו בפני את תיעובם מהגל העכור של השנאה והמשטמה ששטף את הארץ

לאורכה ולרוחבה.

מוניר היה ידען וסקרנותו לא ידעה גבול. לא היה נושא שלא התעניין בו והירבה לחקרו. ביקרתי אותו מספר פעמים בחנותו, בה היו תמיד חוברות פיזיקה, כימיה, מכונאות, חשמל וכיוצא באלו, שהתגוללו לצד פריטי הלבוש המיועדים לכביסה. נהניתי לעלעל בחוברות הצבעוניות ולנסות ולפתור יחד עם מרואן את חידות ה"טריוויה" שהופיעו בהן. מרואן היה מלא נחישות, הוא שאף ללמוד ולהתקדם. הוא סיפר לי שפתח סניף נוסף של המכבסה ברובע העשיר בעיר, רובע "אל-עשאר" והוא מעוניין להקדיש לסניף החדש זמן רב יותר. משום כך, חיפש אדם מהימן לניהול הסניף הנוכחי בשעות הערב.

ללא היסוס הצהרתי:

"אני מוכן לנהל את הסניף, אני כבר מכיר את העבודה, עקבתי אחר כל הפעולות הקשורות בהפעלת החנות ואני מבטיח לך, כי יש ביכולתי אף להגדיל את הכנסותיך. אתייצב לעבודתי יום-יום לאחר שעות הלימודים ואמלא תפקידי בנאמנות ובמסירות."

מרואן הסתכל עלי בפליאה: ילד בן אחת-עשרה שנים בלבד המבקש לנהל חנות לבדו?

"**האם אתה רציני?**" התרה בי מרואן בטון נוזף.

"**חי נפשי, אני רציני. אין דבר, שאני רוצה בו יותר, מאשר להוכיח לך ולעצמי שאני מסוגל לנהל את החנות.**" עניתי.

לאחר דין ודברים, סיכמנו את התנאים להפעלה ניסיונית של החנות, לרבות גובה העמלות ושיטת התשלום, תקופת הניסיון נקבעה לחודש ימים. באותו יום לא ידעתי את נפשי מרוב אושר וסיפוק. הנה, המזל האיר לי פנים וסוף-סוף זכיתי בעבודה קלה ומכובדת, אשר שכר נאה בצידה.

ניגשתי במרץ רב לשיפור תדמית החנות וחזותה. את הכבסים המלוכלכים החבאתי מאחורי פרגוד ואילו את הכביסה הנקייה והמגוהצת תליתי על קולבים, תוך הבלטת החליפות המהודרות

והשמלות היקרות והבוהקות. במהלך סידור החנות גיליתי, כי מספר רב של לקוחות אינם אוספים בחזרה את הכביסה הנקייה ומשאירים אותה בחנות תקופה ארוכה. מאחר והעמלה שלי התבססה על התקבולים בפועל, החלטתי להוסיף שירות נוסף: מסירת הכביסה הנקייה עד בית הלקוח תמורת תוספת כספית קטנה. שרות נוסף זה איפשר לי להסתובב בכל רחבי העיר עם שק הכביסה, אשר עליו רשמתי באותיות גדולות **"מכבסת מרואן - שירות מהיר, זול,יעיל ואדיב."**

הרעיון להשתמש בשק הכביסה להעברת חומר לימוד, תחמושת ונשק של התנועה הציונית ממקום למקום עלה במוחי לאחר תקרית שאירעה לשתי צעירות יהודיות. השתיים הובילו אקדח ותחמושת של התנועה הציונית. פורעים ערביים התנכלו להן וסחבו את תיקן, שהכיל את הציוד. הצעירות לא ידעו את נפשן מפחד, שמא הבולשת העיראקית תעלה על עקבותיהן ודינן ייגזר לחומרה. הן הוברחו דרך הגגות ולאחר זמן מה הן הצטרפו לעולים הבלתי-לגאליים, אשר חצו את גבול עיראק לעבר ציון בדרכים שונות ומשונות.

"**שרות ההובלות**", שיזמתי התקבל בשמחה על-ידי אחד מחבריו של אחי אלביר, שהיה מפקד בכיר ב"שורה" - תנועת ההגנה של הצעירים היהודיים בעיראק. המפקד החל להעביר אלי משימות תוך ציון המועד, סוג הציוד, כתובת המקור וכתובת היעד. הזיהוי נעשה על-ידי החלפת סיסמאות שהייתי מקבל מנציג התנועה. זו הייתה אחת התקופות המאושרות בחיי.

הכרתי בחשיבות מעשי והייתי אסיר תודה לאלוהים, על כך שאפשר לי להשתתף באחד המפעלים החשובים של עמי בכל הדורות.

מריה היפה ממכבסת מרואן הצילה את חיי

הרצון והדחף העז שלי לפעילות לא ידע שובע, וככל שהמשימה הייתה קשה ומסוכנת יותר, המשלוח חשוב יותר והסביבה בה פעלתי עוינת יותר- כך גדל סיפוקי מביצוע המשימה, וגבר רצוני להמשיכה. כאן הרגשתי לראשונה את משמעות הדבקות במטרה, את הרצון

להתגייס, לתרום ולשרת מטרה נשגבת ואת הסיפוק החזק המתלווה לכך. אותם רגשות שררו בקרבי ובקרב חברי הקרובים בכל התקופות, בהן שרתי את עמי ואת ארצי במהלך חיי.

כשנשאתי שק הכביסה, בו הועבר הנשק, שכלל אקדח, תחמושת ומספר רימונים, רוחי הייתה טובה עלי וריחפתי מרוב אושר, מכריז בליבי לעוברים ושבים המקומיים: "**הנני כאן! חי ובועט וגם נשק ותחמושת נמצאים ברשותי, אותו לא יהססו חברי להפעיל נגדכם ביום פקודה!**"

יום אחד בנושאי את שק הכביסה צץ לפני מוניר מרואן, לפתע וכאילו משום מקום. הוא כמעט חטף מידי את שק הכביסה בהכריזו בטוב ליבו:

"**אני הולך למכבסה ואוכל למסור את הכבסים בשמך וכך תחסוך לעצמך את ההליכה למפעל.**"

החוורתי. צמרמורת עברה בגופי. אחזתי בחזקה בשק הכביסה ועניתי לו:

"**לא. אני חייב להגיע למפעל, אני חייב לראות את מריה.**"

מריה הייתה נערה צעירה שעבדה במכבסה, ובין יתר תפקידיה היה עליה לטפל בסוכנויות. היא הייתה ילדה נאה בעלת עיניים גדולות ובהירות, שיער ערמוני, עור בהיר וגוף חטוב. ביני ובין מריה שררו יחסי חיבה, ידידות והזדהות. תמיד התעניינתי בשלומה ועודדתי אותה ללכת ללמוד, כדי שתוכל להתקדם בחייה. מוניר תמיד התבדח בקשר ליחסי עם מריה עודד אותי לפתח יחסים אלה לחברות אמיתית.

"**לא אוכל לעמוד בפני האוהבים.**" אמר מוניר בבדיחות הדעת, סילק ידו מחבילת הכבסים והניח לי ללכת לדרכי.

כאשר סיימתי את העברת הנשק, יצאתי מייד למכבסה, שם מסרתי את הכבסים המלוכלכים ולקחתי בחזרה את הבגדים הנקיים והמגוהצים. רווחי באותה תקופה היו טובים והרשיתי לעצמי מעט ממנעמי החיים. שאלתי את מריה, אם תרצה להצטרף אלי לבית הקפה הסמוך, שם נמכרה הגלידה המשובחת ביותר בעיר, שייצורה

נעשה במקום על-ידי בעל בית הקפה. היא נענתה ברצון. מעולם לא אכלתי ולא אוכל בעתיד גלידה כה משובחת. לגלידה היה נהוג לצרף וופל טרי ופריך, אשר ניחוחו נישא למרחקים. לצד מנת הגלידה הוגשה כוס מים קפואים, אשר הוסיפו נופך מיוחד להנאת האכילה. מריה הייתה מאושרת, פניה קרנו ועיניה הגדולות נצצו באור יקרות. היא קרבה את פניה אל פני ולחשה לי דברי תודה. לבי פעם בחזקה ובהתרגשות.

"**את הצלת את חיי היום.**" אמרתי לה בהדגשה. התכוונתי כמובן לתרגיל ההסחה שהפעלתי על מוניר. מריה בתורה פרשה את דברי כמילות חיזור וחנופה והשפילה את פניה בענווה ובצניעות כמנהג המקום.

חלום ההצטרפות לשורות התנועה הציונית מתגשם

בשובי הביתה שמעתי את הקולות הבוקעים מהמרתף, שם התאמנו אלביר אחי וחבריו בתרגילי סדר, בקרב מגע, בזריקת רימונים וירי באקדח. כאשר הסתיים השיעור והחבורה עזבה את ביתנו, ניגשתי לאחי וסיפרתי לו כיצד ניצלתי מחשיפת הנשק באותו יום. סיפרתי לו על אזהרותיו של איסמעיל מפני הבולשת העיראקית וחזרתי על בקשתי להצטרף כחבר מן המניין ב"שורה".

כעבור יומיים ניגש אלי אחי ומסר לי, כי אני מועמד להצטרף לגרעין חדש שיוקם בימים הקרובים. הוא ציין, כי כל המועמדים הם בגיל בר-צווה ואני אהיה הצעיר ביותר בחבורה זו. הוא מסר לי כתובת, מועד וסיסמא, וציין כי הצטרפותי לגרעין מותנית באישור ועדת הקבלה. הוא איחל לי הצלחה ובירך אותי בברכת הדרך.

ביום המיועד הכנתי את עצמי היטב למפגש לו ייחלתי תקופה ארוכה. הייתי בטוח כי אעבור בהצלחה את מבחני הקבלה ולא ירחק היום, שבו אהיה חבר מן המניין בתנועה הציונית. לבי היה מלא אושר, כי נפל בגורלי להיות חלק מדור התקומה וראיתי את עצמי כמגשים את חלומותיהם של אבותיי הקדמונים.

בשעה היעודה הוכנסתי לחדר חשוך, שהואר בשתי מנורות שעווה

בלבד. ראיתי שולחן עטוף בדגל ישראל ועליו אקדח וספר תנ"ך פתוח. ליד השולחן ישבו שני צעירים וצעירה, ומאחוריהם עמדו שני רעולי פנים. הבכיר מבין החבורה ישב באמצע. הוא פנה אלי בקול מתכתי וסמכותי, בנסותו להטיל עלי את מוראו. הוא ביקש ממני להתקרב לשולחן ולהזדהות. לאחר מכן התבקשתי לספר על מניעי להצטרף לתנועה ועל נכונותי להתגייס ולהקריב עצמי למען העם והמולדת. נראה, כי תשובותי סיפקו את הנוכחים ולאחר רגע של דממה הוא שאל:

האם אתה יודע לשמור סוד?"

"**כן.**" עניתי ללא היסוס

"**ספר לי, אם כן, על סוד ששמרת.**" ביקש ממני בקולו הסמכותי. לרגע חשבתי לספר על פעילותו של אחי, אך נרתעתי, כי בכך אפר את הבטחתי לאחי.

איני יכול לספר לך סודות, כי אם אספר לך הם יחדלו להיות סודות." עניתי.

תשובתי סיפקה אותו וראיתי בפעם הראשונה סימן של חיוך ושביעות רצון על פניו. לאחר מספר שאלות נוספות, התייעץ האיש, שישב באמצע השולחן עם חבריו והודיע לי בקול חגיגי כי מועמדותי אושרה. ניגשנו לטקס ההשבעה. התבקשתי להניח יד אחת על התנ"ך ואת היד השנייה על האקדח ולחזור אחריו על נוסח ההשבעה, אשר כללה את הצהרת הנאמנות שלי ונכונותי להקריב את עצמי ללא סייג למען עמי ולמען ציון וירושלים.

בדרך לביתי חשתי סיפוק והתעלות. הנה, השגתי את אשר ביקשתי וקיימתי את המחויבות אותה ירשתי מן הדורות הקודמים, לפעול למען עצמאות עמנו ולמען שיבה למולדתנו הקדומה.

השעה הייתה שעת ערב מוקדמת והיה לי רצון עז לחגוג. רגלי הובילוני למכבסת מרואן ולמפגש נוסף עם מריה. שוב שאלתי אותה, אם תרצה להצטרף אלי לבית הקפה הסמוך והיא נענתה ברצון. הגלידה המשובחת, הואפל הנלווה אליה וכוס המים הקפואים הוסיפו לאווירה הרומנטית במקום. מריה קרבה את לחיה אל פני וחשתי את

מגע עורה הרך והענוג.

"היום התחלתי פרק חדש בחיי." אמרתי לה, והתכוונתי להצטרפותי לפעילות הציונית. שוב פרשה מריה את דברי כמילות חיזור וחנופה, כשם שעשתה בפעם הקודמת. שוב השפילה את פניה בענווה ובצניעות כמנהג המקום.

אחי אלביר מגשים את חלום הדורות ועולה לציון

כששבתי הביתה, חיפשתי את אחי אלביר לבשר לו על הצטרפותי לשורות התנועה ולחזור על אזהרותיו החמורות של איסמעיל מפני הבולשת העיראקית, שהחלה להתחקות על עקבותיו, אך אלביר נעדר מן הבית. היעדרויותיו הפכו תכופות יותר מאז התמנה למנהיג תנועת החלוץ בערי דרום עיראק (למעט בצרה). מאוחר יותר נודע לי, כי התנועה גילתה אף היא, שהבולשת העיראקית עלתה על עקבותיו של אחי ולכן הוברח בחופזה לבגדד ומשם עלה ארצה באחד ממבצעי ההעפלה המפוארים והאמיצים הלא הוא "מבצע מייקלברג".

מבצע זה נחשב לאחד ממבצעי ההעפלה הנועזים ביותר בתולדות המדינה. המבצע תוכנן ונוהל על-ידי שלמה הלל, יושב-ראש הכנסת לשעבר. לשם הביצוע נשכרו שני טייסים בריטיים אשר הטיסו מטוס תובלה מסוג קומנדו. הללו עסקו בהובלת סחורות בציר אנגליה-הודו, ונהגו לערוך תחנת ביניים בבגדד. שלמה הלל שכנע את הטייסים הבריטים מייקל ווסנברג, אשר על שמם נקרא המבצע, להמתין בקצה המסלול בטרם המראתם מערבה ובתוך כך להעלות בחשכה את קבוצת העולים אל בטן המטוס. תוכנן, כי המטוס יעשה דרכו אל שדה התעופה ביבניאל במקום לבומביי.

וכך היה: ב-23 באוגוסט 1947 נחת בשדות יבניאל מטוס קומנדו עמוס עולים ועולות מעיראק. טייסי המטוס הצליחו לחמוק מהעיראקים ומהבריטים ולבצע כנגד כל הסיכויים, את מבצע ההעפלה האוירי הראשון. אחי אלביר היה בין המעפילים במטוס זה וכך ניצלו חייו מפני הבולשת העיראקית. במטוס הייתה גם שושנה ארבלי-אלמוזלינו, לימים חברת כנסת ושרת הבריאות, אף היא הייתה

מבוקשת על-ידי הבולשת העיראקית בשל פעילותה הציונית.

מיום הצטרפותי לתנועה הפכה הפעילות בה לציר המרכזי בחיי. את לימודי המשכתי באופן סדיר וגם את עבודתי במכבסה, אם כי העדפתי הייתה ברורה ובכל מקרה של התנגשות בין לוחות הזמנים, בחרתי תמיד בפעילות התנועתית.



מבצע מייקלברג - הנחיתה ביבניאל

מבצעי קומנדו אמיצים בדמיונו של הנער היהודי

בכיתה ישבתי על יד פואד דרזי, הלא הוא פואד בן אליעזר, אשר לימים יהיה שר הביטחון של מדינת ישראל. הוא היה ילד אנרגטי ונמרץ, העדיף את שעות המשחק על פני שעות הלימודים והפליג בדמיונות על מלחמות וניצחונות. הייתה לי תחושה חזקה שהוא חבר בתנועת החלוץ, אך לא הרחבתי את הדיבור על כך וגם שמרתי את סוד חברותי מפניו. יום אחד, הראה לי פואד תרשים מפורט של תכנית שהגה לפריצה לאולפני השידור העיראקי בבצרה, השתלטות עליהם ולשידור דבר ישראל לעם העיראקי.

באחד הימים, בהיותנו בכיתה ו׳, ביקש ממני להצטרף אליו לסיור מודיעיני בבנייני הממשל העיראקי של בצרה ב"מוקטעה". הגענו לשער הבניין. פואד ביקש מהשומר לראות את ה"מודיר אל עאם",

דהיינו, את המנכ"ל. דרישתו הייתה כה תקיפה וסמכותית, כך שלא נותרה ברירה בפני השומר אלא לפתוח בפניו את השער ביראת כבוד בסברו, כי אנחנו בני משפחתו של המנכ"ל או מכריו הקרובים. עברנו בקלות את משרד המזכירות ונכנסנו ישירות לחדר המנכ"ל, שם התרווח לו ברוב גאון והדר מנכ"ל המשרד בכבודו ובעצמו. פואד לא בזבז זמן ופנה ישירות למנכ"ל בטון בטוח ורהוט:

"**אדוני, אל-מודיר אל-עאם**", אמר, "**אנו תלמידי בית ספר, וכל הזמן אנו שומעים עליך בחדשות, אך אין אנו יודעים מהם מעשיך, תכניותיך והשקפת עולמך. סקרנותנו היא כה גדולה, עד שלא התאפקנו מלבוא ולראותך פנים אל פנים.**" כאן פתח פואד בדברי שבח והלל למנכ"ל.

המנכ"ל נפל בפח שטמן לו פואד ונראה שהוא נהנה מאוד מדברי החנופה והקילוסין שהרעיף עליו. הוא קיבל אותנו בסבר פנים יפות, הרצה ארוכות על פעילות המשרד, כיבד אותנו במשקה ובדברי מאפה ומתיקה ולאחר מכן לקח אותנו לסיור מקיף במוקטעה.
מעולם לא ראיתי את פואד מאושר יותר, הוא הצליח במשימתו, ונראה, כי המודיעין שאסף עתיד לשמש אותו בעתיד ל"כיבוש" המוקטעה. איני בטוח אם זו הייתה פעולת הקומנדו הראשונה של פואד, אך בטוחני, שזו לא הייתה משימתו האחרונה.

לעבודה ולהגנה לקיבוץ ולהכשרה

לאחר הכרזת האו"ם על תכנית החלוקה, התגברה תעמולת הזוועה והשטנה נגד היהודים ונגד המדינה שבדרך. ההמונים המוסתים והנבערים מדעת שימשו כלי שרת בידי השלטונות המושחתים, שהציתו את אש השנאה והקנאות על מנת להשכיח מההמונים את בורותם, נחשלותם ועוניים. גם כאשר היו הפגנות מכוונות תחילה כמחאה על העוני ועל המצב הקשה בו נתון היה העם הפשוט, ראיתי במו עיני כיצד דאגו סוכני הבולשת העיראקית להסית את ההמון כנגד היהודים והישות הציונית ולהשכיח ממנו את בעיותיו האמיתיות.

ככל שהעמיקה פעילותי בתנועה הציונית, חשתי בהבדל התהומי בין תפיסת העולם של עמי לבין תפיסת העולם של האוכלוסייה העיראקית המקומית. מעגל האיבה התפתח בקרב עמים הסובלים מעוני, בערות ופיגור שבראשם עמד שלטון מושחת, והזין את ההסתה הלאומנית תוך תמיכה בטרור, בג'יהאד ובפעולות התאבדות.



פעילות ציונית ענפה בגלות בבל

מעגל האהבה, הידידות והשלום התפתח בקרב עמים אשר בחרו במשטר דמוקראטי, המבוסס על בחירות חופשיות וכל מעיניו נתונים לרווחת התושבים, לאיכות חייהם, לחינוך ולקדמה.

עקבנו בדריכות אחר הנעשה בארץ. כל פעילות בתנועה, שהתקיימה לפחות פעם בשבוע, החלה בעדכון אחרון על המצב ובברכות לעם בציון. הפעילות כללה לימוד השפה העברית והרצאות על ההיסטוריה של העם היהודי ותולדות הציונות. בסוף הערב היינו שרים משירי ציון. היה זה מרגש ביותר להיות בקרב חברי, נערים ונערות, שגדלו בגלות חשוכה, שקמו ושרו בהתלהבות: **"לעבודה ולהגנה לקיבוץ ולהכשרה."** הייתה זו השאיפה למציאות השונה תכלית השינוי מהמציאות, בה היינו שרויים באותה תקופה. בסיום הערב היינו קמים ושרים את שירת התקווה, בכוונה גדולה

ובהזדהות מוחלטת.

בינתיים, התקבלו אותות חיים מאחי אלביר, אשר סיפר על אושרו הגדול בחייו החדשים בארץ-ישראל, על סיום קורס קצינים ב "הגנה" ועל רצונו העז להשתתף במלחמת הקוממיות של העם היהודי. כמו כן, צירף אחי תמונה בה נראה רוכב על סוס ובידו רובה. מצאתי בתמונה זו דמיון לאותם חלוצים ראשונים, שראיתי בספר לימוד השפה העברית, אותו קבלתי מאחי בהיותי בכיתה ד'. מראה אחי, הרוכב עם רובה בידו, סימל יותר מכל את הרגשת החופש והשחרור אותה חש במולדתו.


אחי, אלביר -אריה בקיבוץ נווה אור

ניסיון הבריחה הכושל מבצרה

ניסיונות ההעפלה של היהודים גברו ביתר שאת. לא היה נתיב או משעול הברחה ביבשה, באויר ובנהרות אשר לא נוצל. בנתיבים אלו עברו המעפילים, נחושים בדרכם לחופש ולחירות. על אף הניסיונות הנואשים של כוחות הביטחון להביא לסגירת הגבול, תמיד נמצאו פרצות דרכן עברו המעפילים.

אחותי גלאדיס וגיסי סידני תכננו בחשאי את הבריחה מעיראק. הם שכרו מבריח מהימן ובעל מוניטין, שהתמחה בגניבת הגבול העיראקי- פרסי דרך נהר "שאט אל-ערב".

ערב הכרזת המדינה, הודיעה לי אחותי כי עלי להכין עצמי לבריחה יחד אתה בשעות המוקדמות של יום המחרת. היא צרפה למסע את שני ילדיה הקטנים, בני שש ושלוש שנים, את אחי יחזקאל, את אחותי נור ואת שלושת אחיו הקטנים של בעלה. בסך הכול מנתה החבורה

שני מבוגרים ושמונה ילדים בגילאים שלוש עד חמש-עשרה.

בשעה שלוש לפנות בוקר, ביום בו הוכרז על הקמתה של מדינת ישראל, הגיע המבריח אל ביתנו עם רכב מסוג 'טנדר' מקרטע ובידו חבילה גדולה של בגדים מרופטים של ערבים. התחפשנו למשפחה ערבית ונדחסנו בטנדר לנסיעה שארכה כחמש שעות, אם כי נדמה היה לנו, שהזמן שחלף היה נצח נצחים.

בסוף המסע המייגע הגענו לבקתה עלובה על שפת הנהר. כל שנותר לנו היה לחצותו בסירה ולהגיע לחופש. המבריח ביקש מאתנו לשמור על שקט מוחלט ויצא לגדת הנהר, להוביל את הסירה למקום בו נוכל להפליג ליעדנו. לפתע התעורר "בייבי", אחיו בן הארבע של גיסי, ופתח בצרחות איומות. כל הניסיונות להשתיקו עלו בתוהו. שכניו של המבריח, אשר הבחינו בתנועות החשודות, אצו מייד לתחנת המשטרה של הכפר וקראו למפקד התחנה.

שהבין מייד כי מדובר במשיגי גבול: יהודים המנסים למלט את נפשם אל מחוץ לעיראק. הוא שמח כי נפל בחלקו ל"הילחם" נגד האויב הציוני ולהביס אותו באמצעות מעצר אזרחים נטולי הגנה וילדיהם. הוא הושפע מהשידורים המתלהמים ששודרו במשך כל היום בתחנות השידור העיראקיות ובהם הוכרז חגיגית על ניצחונות מזהירים של הצבא העיראקי המפואר: אל-ג'יש אל עיראקי אל באסל (הצבא העיראקי האמיץ) ועל כיבושיו הרבים, שכללו בין היתר את פתח תקווה, ראש העין וחדרה.

מפקד התחנה הגיע במהירות לבקתה מלווה שלושה שוטרים, שלבושם מרושל וכל חזותם אומרת בערות וכסילות. המפקד היה נמוך קומה וגוץ להחריד, עד כי רוחבו השתווה כמעט לגובהו ומפלי השומן השתפכו מכל חלקי גופו. כאשר נכנס לחצר היה מיוזע ומתנשף, אגלי זיעה ניגרו מעל פניו ומראשו המקריח, וכתמי זיעה הופיעו על חולצתו ומתחת לבית שחיו. הוא פתח מיד בצעקות רמות, בקללות ובדברי נאצה. הוא שלף את אקדחו, על מנת להפחיד את הנוכחים, הרימו באויר וניסה לירות בו, אך לשווא, כל ניסיונותיו כשלו, אם מפאת חוסר ידיעתו בתפעול האקדח או בשל תחזוקתו

הלקויה. הוא הורה לשוטרים לשים באזיקים את האויבים הציונים. תחילה, הם שמו באזיקים את גיסי סידני ואת אחותי גלאדיס, אחר-כך ניגשו לילדים ושמו את ידיהם הקטנות באזיקים. בזה אחר זה אסרו את אחות-גיסי, ויולט, בת ה- 13 , את אח-גיסי, ג'ורג', בן ה- 12, את אחותי נור, בת ה- 15, את אחי, פואד, בן ה- 14 ואותי, בן ה- 12. רק ילדי אחותי, סאלי ובילי, ואחי-גיסי, בייבי, ניצלו מהאזיקים מפאת גילם הרך.

הצטווינו לנוע מייד לעבר תחנת המשטרה במסלול המקיף את הכפר, כדי שמפקד התחנה והשוטרים יוכלו להציג לתושבים את ניצחונם המזהיר על קבוצת הפליטים. שוטרים נוספים הגיעו כתגבורת והצטרפו לחגיגת הבעיטות, המכות, הקללות ודברי הנאצה. כך צעדנו שעה שלמה בשבילי הכפר עשרה פליטים: אישה, גבר, חמישה נערים ונערות ושלשה ילדים בגיל שש ומטה. עייפים ומותשים, צמאים ורעבים, הנשמרים על-ידי עשרה אנשי בטחון עיראקיים, הבטוחים שהם מקיימים את מצוות האל ומביסים במעשיהם את האויב הציוני האכזר. במהרה החלו הכפריים להתאסף סביבנו ואוירה של חג ושמחה לאיד השתררה ביניהם. הם החלו לשאוג ולצרוח בגנות האויב הציוני האכזר וקראו סיסמאות קרב: **"אלמות לאישראיל"** ו- "אלמות ללצהיינה", כלומר: "מוות לישראל" ו"מוות לציונים". בקרב איש מהם לא עלתה המחשבה להגיש סעד לפליטים המסכנים, לתת פת לחם ולהשביע רעבונם או כוס משקה להרוות את צימאונם.

על אף המצב, לא חשתי אומללות, בטחוני העצמי לא נפגע ואמונתי, כי יום יבוא ואצליח להשתחרר לחיי חופש אף התחזקה.

גם בין הרשעים נמצאת נשמה טובה אחת

לאחר המסע המתיש ברחובות הכפר הגענו לתחנת המשטרה ששכנה בבניין ישן, מלוכלך ועלוב למראה. הושבנו בפינה נידחת, חשופים לשמש ולחום המעיק, כאשר עדת הזבובים הטורדנית מכלה בנו את זעמה. על אף תחנונינו, לא הוגש לנו כל דבר משקה או מאכל ואיש לא ניסה להקל על מצוקתנו.

כאשר צעד מפקד התחנה לצדו של סידני, גיסי, תחב לידיו השמנות והמיוזעות חופן של דינרים. כבמטה קסם, השתנה יחסו של הקצין המושחת אלינו והוא פקד על שוטריו להתיר מיד את האזיקים, להעביר אותנו למקום מוצל ולהגיש לנו מזון ומשקה.
לאחר שהות של לילה בתחנת המשטרה הנידחת, נצטווה מנהל התחנה להעביר אותנו לתחנת המשטרה האזורית, שם היינו צריכים להתייצב בפני שופט צבאי לשם הוצאת פקודת מעצר. שוב הובלנו כאשר ידינו נתונות באזיקים אל חדר המשפט ועמדנו צפופים בתוך תא הנאשמים. עם כניסת השופט, זעק פקיד בית המשפט בקול רם ואימתני: "**בית המשפט!**" כל הנוכחים קמו על רגליהם ביראת כבוד. אנחנו עמדנו, דחוסים בתוך תא הנאשמים, נעים אנה ואנה בחוסר נוחות, ידינו כבולות ורגלינו חבולות מרוב ההליכה.
השופט, קצין שחום עור, הנקרא בפי המקומיים "עבד", רמז להיותו צאצא של עבדים, שהובאו מערבות סודאן. גבה קומה ורחב כתפיים, ענד דרגות קצונה על כתפיו וחזהו היה מעוטר באותות הצטיינות. אחותי פתחה בתפילה חרישית, שאלוהים ינחה את השופט במידת הרחמים.
השופט הסתכל על תא הנאשמים בבעתה וחמתו בערה בו. נראה, כי מצבנו העלוב נגע אל ליבו, הוא פנה לתובע הצבאי וגער בו על כך שכפת אותנו באזיקים וצופף אותנו בתא הנאשמים הקטן ללא הצדקה. הוא פקד מיד על התרת האזיקים ועל הוצאתנו מתוך תא הנאשמים למרחב חדר המשפט. לאחר מכן, שאל לפשר החזקת הקטינים במעצר. התובע פתח בתשובה ארוכה על סכנת הציונות ועל בוגדנות היהודים, אך השופט קטע את דבריו וצווה לשחרר את כל הילדים מיד וללא-תנאי. לאחר דין ודברים קצר, הוא צווה לשחרר גם את אחותי ואת גיסי בערבות כספית זעירה. תפילתה של אחותי נענתה מיד, כאשר שליח המצווה היה השופט הרחמן, שהוכיח כי נקודות אור אנושיות קיימות גם במרכזים הגדולים של החושך והרשעות.
חזרנו לביתנו, נרגשים עייפים ומלוכלכים ועל אף החוויה הקשה

שעברנו, מצב רוחנו היה מרומם ולא הפסקנו להחליף בינינו זיכרונות מאותו ניסיון כושל. רצוננו העז לצאת לחופש התעצם עוד יותר, לאחר שהיינו במרחק קצר מהחירות הנכספת.

הבריחה השנייה מבצרה עברה בהצלחה

לא עברו אלא ימים מועטים ושוב ריחפה הסכנה מעל ראשיהם של אחותי וגיסי. איסמעיל קרא לי בבהילות ומסר כי המשטרה העיראקית עומדת לאסור את מסיגי הגבול ולהעמידם לדין צבאי בפני בית דין, הידוע בחומרת פסיקותיו ואשר עלול לשלוח אותם למאסר לתקופה ארוכה. השעה הייתה שלוש אחר הצהריים. נותר לי זמן מועט למצוא מבריח מתאים, המתכוון לצאת באותו ערב למבצע הברחה. רצתי מייד לביתו של איליה החלבן, שהכיר היטב את נתיבי ההברחות והנפשות הפועלות בשטח זה.

עיסוק בעבודה חקלאית לא היה מן המקצועות המקובלים על היהודים בעיראק. איליה היה יוצא דופן, הוא אהב את עיסוקו והתמסר לו בכל נימי נפשו. הפרות שלו היו מדושנות, נקיות ומטופלות, ותנובתן שופעת וטעימה במיוחד. הוא חלם להגיע לארץ-ישראל ולהמשיך בעיסוקו. איליה הפנה אותי אל מחמוד, נסיך המבריחים, הידוע במהימנותו, בחוכמתו ובאומץ לבו.

על פי הכתובת שנמסרה, חשתי אל ביתו של מחמוד, הנמצא בלב הרובע המוסלמי בשכונת "אל-סיף". פגשתי אותו בחצר הבית, מטפל ברכבו הישן ומכינו למשימת הלילה. על-אף גילי הצעיר, הבין שמדובר בנושא אמיתי ודחוף ועל כן קבע את מחיר שירותו בהתאם. לאחר משא ומתן נקבע המחיר ונמסרה לי שעת האיסוף. רצתי בחזרה לביתנו, ניגשתי בבהילות לאחותי ואמרתי לה בתקיפות ובאופן שאינו משתמע לשני פנים:

"הערב אתם עוזבים את עיראק. סידרתי לכם מבריח, נותרו לכם שלוש שעות בלבד להתארגנות. אם תישארו, מחר יעצרו אתכם ומר יהיה גורלכם."

אחותי הכירה את קשרי עם איסמעיל ומייד הבינה את מקור הידיעה ורמת אמינותה. היא חיבקה אותי, הרעיפה עלי דברי שבח על יוזמתי הבלתי-שגרתית במציאת המבריח, וניגשה בזריזות יחד עם בעלה להכנת המסע. בשעה היעודה הגיע מחמוד והעלה בזריזות את אחותי ומשפחתה למכוניתו הישנה, שבתוכה נדחסו כבר מספר פליטים, שביקשו למלט נפשם אל החופש והחירות.

למחרת בבוקר הלכתי אל איליה החלבן והוא בישר לי, כי מחמוד ביצע את משימתו בשלום וכל הפליטים עברו ללא פגע לצד הפרסי של הגבול.

החוק הדרקוני שהציל את יהדות בבל

בריחת היהודים נמשכה ביתר שאת, והם ניצלו כל אפיק אפשרי שהוביל לעבר החופש. כוחות הביטחון העיראקיים עשו מאמצים עילאיים לסגירת הגבול, אך הצלחתם הייתה חלקית בלבד. אחותי נור ואחי יחזקאל הוברחו על-ידי פעילי העלייה של תנועת החלוץ. אחי, אקרם, שהייתה לו חנות במרכז המסחרי העשיר של בצרה ברובע "אל- עשאר", נטש יום אחד את חנותו על כל תכולתה וחצה את הגבול בסיוע מבריחים מקצועיים.

יום אחד התדפקו על דלת ביתנו זוג ערבים עם ילדה קטנה. כאשר פתחתי את הדלת, הסיר הגבר את הרעלה, שכיסתה את פניו ואז גיליתי להפתעתי, שזה אחי הבוגר, ויקטור, שקבע את מקום מגוריו בבגדד. גם אחי ויקטור נטש את חנותו הגדולה בבגדד על כל תכולתה ונס על נפשו עם משפחתו. נודע להם כי הבולשת העיראקית עלתה על עקבותיה של אשתו, שהייתה מעורבת בפעילות קומוניסטית.

היהודים, שדגלו בקומוניזם, נאבקו נגד התנועה הציונית בהאמינם, כי ישועתם תגיע מסטאלין, שמש העמים. על אף היריבות הקשה בין הקומוניסטים ותנועת החלוץ הציונית, נרתמה תנועת החלוץ להצלת האחים, גם במחיר כבד של סיכון עצמי. גם הפעם סייעה תנועת החלוץ לאחי ולמשפחתו. לאחר שבוע של שהייה בביתנו הצליחו אחי ומשפחתו לחצות את הנהר ולעבור את הגבול לעבר החופש.

וכך עלו, בזה אחר זה, ששה מאחי ואחיותי הבוגרים לארץ-ישראל. נותרנו בעיראק שלושה אחים בלבד. סמי אחי, שהצטרף מאוחר יותר לתנועת "החלוץ" ונשלח מטעמה לבגדד על מנת שישמש את קבוצת המאסף. תפקידו היה לדאוג לצרכי הקהילה עד לסיום פעילות העלייה. אחי סלים, שהחזיק בתפקיד בכיר בבנק "הראפידיין", שהיה, ועודנו, הבנק המרכזי בעיראק.

כעבור זמן, נאסר אחי סלים על-ידי הבולשת העיראקית בהיותו סוכן של "המוסד" הישראלי. מאסרו בא בעקבות חשיפת פעילותו של יהודה תג'ר, שליח המוסד בעיראק. אחי סלים נידון למאסר עולם, ואילו יהודה תג'ר נידון למוות בתלייה. בעקבות התערבות בינלאומית הומתק דינם של השניים. אחי זכה להגיע לישראל לאחר חמש שנות מאסר באחד מבתי הסוהר הנידחים והקשוחים ביותר בעיראק.

נותרתי עם אמי בבצרה. עיסוקי בתנועה מילאו את חיי. את לימודיי הסדירים הפסקתי כליל ואת עבודתי במכבסה צמצמתי עד למינימום. כל מעיני היו נתונים לחיפוש אחר דרך להעפלה לארץ-ישראל. אמי שאפה לממש חלק מהרכוש הרב, שהוריש אבי ואשר עיקרו היה מטעי דקלים על גדות הנהר ובתים ברובע "אל-סיף". כל מאמציה עלו בתוהו.

היהודים המשיכו והתעקשו לפרוץ נתיבי העפלה חדשים ואילו העיראקים החליטו להכביד יותר ויותר את ידם על הבורחים והנשארים כאחד. המצב הפך להיות בלתי נסבל מיום ליום. והנה, יום אחד באה בשורת הגאולה. הבשורה הגיעה ביום המסמל יותר מכל את גאולתם הפתאומית של היהודים – ליל חג הפורים התש"י, מרץ 1950.

ראש הממשלה העיראקי, תופיק אל סוודי, ושר הפנים, צלאח ג'אבר הניחו בפני הפרלמנט הצעת חוק, שתכליתה לאפשר את יציאת יהודי עיראק, אם יוותרו על אזרחותם לצמיתות. למרות שחוק הזה התקבל בשמחה ובהתלהבות על-ידי היהודים, הרי שבכל מבחן בסיסי של זכויות האדם היה מקוטלג כחוק מרושע ואכזרי. אילו סבלו הערבים רק חלק קטן מן הסבל, אותו חוו יהודי בבל

מידיהם של מדכאיהם הערבים, היו הופכים לאבירי זכויות האדם. האינטלקטואלים הצבועים, בעלי המוסר הכפול בכל העולם כולו, היו יוצאים, וודאי, בשצף קצף נגד הדיכוי.

קהילת יהודי בבל הגיעה לעיראק כאלף שנים לפני הכיבוש הערבי. זכויותיה בעיראק לא היו צריכות להיות פחותות מאלו של הערבים. בפועל, סבלה קהילה זו מרדיפות, מדיכוי אכזרי ומשלילת כל זכויות אזרחיות בסיסיות כגון זכות התנועה החופשית והזכות להשכלה.

החוק, שהתקבל על-ידי הממשל העיראקי באביב 1950, איפשר ליהודים להגר אך שלל מהם את כל רכושם, שאבותיהם ואבות-אבותיהם צברו משך מאות בשנים. כמו כן, נשללו מהם ומצאצאיהם אזרחותם העיראקית והזכות לשוב ולבקר בעיראק לצמיתות.

קיימת מחלוקת בקרב החוקרים על הסיבות האמיתיות שהניעו את הממשל העיראקי לאפשר את יציאתם ההמונית של היהודים. אני סבור, כי הסיבה העיקרית הייתה חרדת השלטונות מן האפשרות שההמונים המדוכאים ילמדו מהיהודים כי ניתן להמרות את פי השלטונות למרות הדיכוי והרדיפה.

סיבות נוספות היו תאוות הבצע של השלטונות, אשר חמדו את הרכוש היהודי העצום שנפל כשלל קל בידיהם, ואמונתם כי הגעתם של עשרות אלפי פליטים לישראל תערער את המדינה הצעירה והענייה ותצעידה לתוהו ובוהו כלכלי. ראוי גם להזכיר, כי כל הצמרת העיראקית המושחתת נהנתה מהגליית היהודים על-ידי שותפות בחברות ההובלה; על-ידי רכישת קרקעות ובנייני היהודים במחירים אפסיים.

מבצע עזרא ונחמיה

מיום קבלת חוק שלילת האזרחות, התגייסה תנועת 'החלוץ' באופן מלא לסייע לקהילה בכל הפעילות הקשורה בהגירה. עבדנו במשרדי הרישום, סייענו במילוי הטפסים, עודדנו את רוחם של המועמדים להעפלה אשר לא ידעו דבר על עתידם בארצם החדשה. כמו כן,

ארגנו סיוע של מזון וביגוד לאוכלוסיות עניות, שפרנסתן קופחה עקב החוקים החדשים והאכזריים, שמנעו מן האוכלוסיות היהודיות להמשיך בעיסוקן.

פעלתי ללא לאות בכל פעולה התנדבותית, החל מהשעות המוקדמות של הבוקר ועד לשעות המאוחרות של הלילה עד יום עלייתי ארצה. בכל בוקר הסתכלתי בלוח המודעות של בית הכנסת, בו הופיעה רשימת הנוסעים באותו יום. שבוע לפני חג הפורים תשי"א, ב- 15 במרץ 1951 הופיעו ברשימת הנוסעים שמי ושם אמי. אושרי לא ידע גבול. התבקשנו להגיע ככל הנוסעים עד שעה שתים-עשרה בצהריים לבית הכנסת. משם אמורים היינו להגיע לשדה התעופה בבצרה. המטוס נהג להמריא בשעות אחר הצהריים המוקדמות, כאשר יעדו הרשמי היה קפריסין.

רצתי בבהילות הביתה והזעקתי את אמי. שתי המזוודות הקטנות, שהכנו למסע, כבר היו ארוזות באותם פריטי לבוש מעטים, שחוק ההגירה הנפשע התיר ליהודים לקחת. שלושה זוגות תחתונים, שלוש גופיות, שלושה זוגות גרביים, שני זוגות מכנסיים ומעיל. כמו כן, התיר החוק לקחת כל לבוש שנוכל לשים על גופנו. לכן, לבשתי על גופי שלוש חולצות נוספות, שני זוגות מכנסיים ומעיל נוסף. בנקודת הריכוז בבית הכנסת, פגשתי לראשונה את הקבוצה המגוונת, שעמדה לטוס עמנו. היו שם זקנים מופלגים, חולים ונכים, אך גם צעירים, נערים, ילדים ותינוקות. כולם היו נרגשים עד דמעות, היו שם בכי וצחוק, תפילה ותחינה וגם שירה עליזה ומלאת תקווה. בהגיענו לשדה התעופה, התייצבנו בפני משמר הגבול, אשר פעל בגסות וללא שמץ של רגש אנושי, בדק את תכולת המיטלטלין והחרים כל פריט, אשר נראה לו חורג מהכמות המגוחכת, שהותרה בחוק העיראקי.

המטוס המריא בשעה היעודה ונסק מעלה. הייתה זו הטיסה הראשונה בחיי. הסתכלתי לעבר העיר המתרחקת ממני וידעתי שלא אשוב לראותה ולא אתגעגע אליה עוד, זו העיר שגזלה את ילדותי ואת נעורי וניסתה לדכא את רוחי ללא הצלחה.

המטוס פנה לעבר קפריסין, אך לא נחת שם. לפתע צעק מישהו

מבין הנוסעים: "**רואים כבר את ארץ-ישראל!**" הסתכלתי מהחלון וראיתי עיר יפה הבנויה על צלע הר. הייתה זו העיר חיפה. תוך זמן קצר נגעו גלגלי המטוס במסלול הנחיתה.

כך הגיע המסע הארוך בן אלפי שנים אל יעדו. הנה אנו נמצאים בארץ עליה חלמנו ואליה כוונו כל מחשבותינו.

רגלי דורכות על אדמת המולדת - מציאות או חלום?

ירדתי מהמטוס, השמש החלה במסעה האחרון לשקיעה, רוח קרירה נשבה ובישרה את בואה של סערה. הסתכלתי לעבר קו האופק ונדמה היה לי, כי הוא רחוק יותר מקו האופק בארץ מוצאי. השמיים היו בהירים, אך ניכר היה, כי מזג האויר עומד להשתנות. הסתכלתי אל השמיים וגיליתי, כי כאן במולדתי החדשה כיפת השמיים גבוהה יותר.

נכנסנו אל אולם הקבלה, בו בוצעו הרישומים הראשונים והוענקה לנו תעודת העולה. שליטתי בשפה העברית, אותה רכשתי מסבי ומפעילותי בתנועה הציונית, אפשרה לי לסייע לשאר העולים בתהליך הרישום הראשוני.

כאשר התייצבנו אמי ואני בפני פקיד הקבלה, שאל אותה האם יש לה זהב, היא ענתה בשלילה. הפקיד עמד על שלו: "**כן, יש לך זהב!**" אמר והצביע לעברי.

"**בנך הוא הזהב שארץ-ישראל מצפה לו.**" תרגמתי לאמי את דברי הפקיד. היא חייכה והודתה לו. מבחינתה של אמא, לא היה זה הזמן המתאים שפקיד העלייה, חדור הפטריוטיות יחמוד לו לצון.

שלושה שבועות טרם עלייתנו, באו אל ביתנו שני צעירים שהזדהו כחברים בתנועת החלוץ, הם מסרו לאמי כי על פי חוק שלילת האזרחות לא תוכל להעביר בעת עלייתה את הזהב ודברי הערך אשר ברשותה. הם הודיעו לה כי תנועת החלוץ מצאה דרך להבריח את הזהב לארץ, ואם תרצה בכך תוכל להשתמש בשירותם. באין-ברירה מסרה להם אמי את כל תכשיטיה אותם לעת צרה ומצוקה. הם שמו את התכשיטים בשקית בד בצירוף רשימה מדויקת של הפריטים,

העתק של הרשימה נמסר לאמי.

שלושה שבועות לאחר הגעתנו ארצה, קיבלה אמי את חבילת הזהב בשלמותה. לא חסר בה ולו גם פריט זעיר ביותר. מי שעסק בענייני העלייה באותן שנים היו אנשים אידיאולוגיים שהמרדף אחר הזהב לא סימא את עיניהם ומנהיגיהם היו ענקי מעש ורוח, דוגמת שלמה הלל ומרדכי בן פורת.

עוד באותו ערב הוסענו למעברת "שער העלייה", שם שררו מהומה ואי סדר מוחלט. החושך שלט במחנה והעולים היו עייפים ותשושים. פקיד העלייה הודיע לנו, כי אין יותר אוהלים פנויים וכי עלינו לחפש בין האוהלים מקום פנוי. אני ואמי התחלנו לכתת רגלינו בין האוהלים, כאשר אנו נושאים אתנו את מיטלטלינו הדלים. לאחר מאמצים מרובים, נמצאה מיטה פנויה אחת באחד האוהלים. נתתי אותה לאמי ויצאתי החוצה.

לילה ראשון במולדת ואני ספון בתא טלפון ציבורי

הקור החל להעיק וגשם טורדני החל לרדת. באחת מפינות המעברה מצאתי תא טלפון ציבורי. נדחסתי לתוכו יחד עם מזוודתי הקטנה. הגשם התחזק מאוד ודלת תא הטלפון לא הייתה אטומה דיה למנוע את חדירת המים למקום משכבי.

על אף מצבי המוזר, לא חשתי שמץ של מרירות או עצבות, על כך שביליתי את הלילה הראשון במולדת הנכספת ספון בתוך תא טלפון ציבורי, שלא הצליח להגן עלי מפגעי מזג האויר הסוער. הרגשתי שמחה והתרוממות רוח, הנה אני חופשי במולדתי, אני אצמח ואגדל בחופש ובחירות. הקץ לשעבוד, לדיכוי ולגלות.

כאשר האיר השחר פסק הגשם ורוח קרירה נשבה מהים. הייתי רטוב כולי ועצמותי קפואות. למרות שנראיתי כפליט אמיתי, הרגשתי כאדם משוחרר, הצופה לעתיד באופטימיות ובתקווה. הסתכלתי שוב אל קו האופק וראיתי שהוא רחוק יותר. כיפת השמיים אכן הייתה גבוהה יותר מזו שהורגלתי לראות בעיר ילדותי.

פרק ו׳

צעדים ראשונים במולדת

שער העלייה על שפת הים התיכון

עמדתי מול הים, הבטתי על הגלים המתנפצים אל החוף בהתפעלות שעה ארוכה. הסבתי את פני לאחור לעבר ההר, הר הכרמל. מראה נהדר נגלה לעיני ביומי הראשון במולדת, עליה חלמתי מהיום שהכרתי את עצמי. הקור היה עז בבוקר הצונן, לאחר סערה רבת עוצמה שהתרחשה זה מכבר ורק עתה הגיעה לסיומה. אני עייף, רעב וצמא לאחר לילה מתיש, בו התכרבלתי לבדי בתא טלפון ציבורי, שהיווה מחסה חלקי מגשם הזלעפות ומהרוחות שנשבו ללא רחם ואיימו לנפץ בכל רגע את דלת התא הרעוע.

מסביב החלו העולים לצאת מאוהליהם, פניהם דהויים ומבעם מקרין בהלה וחרדה באשר לעתידם. הם נראו מותשים וחסרי ישע. בניגוד גמור לאווירה הכללית, התארגנו כמה עולים מכורדיסטאן, אשר בטאו את שמחתם על השיבה למולדת בתפילות קולניות, כשהם לבושים בלבושם הססגוני ועטויים במיטב עדייהם. אמונתם הגדולה במורשתם הניבה עבורם בטחון עצמי וצפייה, בתקווה גדולה לעתיד מאושר.

לי לא היה ספק באשר לדרכי המיידית. מצאתי את עצמי מזמר שוב ושוב את אותו הפזמון, עליו חזרנו אין ספור פעמים בפעולות התנועה: ״לעבודה ולהגנה, לקיבוץ ולהכשרה״. המצב העלוב בו נמצאתי באותו רגע לא הטריד אותי כלל. הרגשתי כי יש לי כוחות כבירים להתחלה חדשה. ברגע זה נולדתי. כל ימי בגולה אינם נחשבים כלל. חייתי בעבדות ובשעבוד וכל מאוויי היו להגיע לחיי חופש וחירות. ללא התקווה להגיע לרגע נכסף זה לא היה טעם לחיי.

התחלתי ללכת בין האוהלים. עזובה ולכלוך שלטו בכל פינה. באותו רגע לא רציתי לזכור את ברכתו של בלעם ״מה טובו אוהליך יעקב, משכנותיך ישראל.״ שום דבר בסביבה לא הצדיק אמרה זו.

הפניתי את מבטי קדימה אל האופק. מטרה אחת עמדה לנגד עיני והיא – ההצטרפות לקיבוץ.

על חיי הקיבוץ שמעתי אינספור פעמים בעת פעילותי בתנועה והם קסמו לי מאוד. לא עבר זמן רב ועיני רותקו לשלט גדול, שהתנוסס על שער ברזל ועליו כתוב: "הקיבוץ המאוחד - משרד קבלה". המשרדים כללו שני צריפי עץ, וחצר מטופחת, המוקפת חומה. הצריפים והחצר הנאה היו בניגוד מוחלט לעזובה וללכלוך שמסביב לאוהלי העולים. הצריפים נראו יפים ומהודרים והשרו תחושת סדר, רוגע ושפע יחסי.

השער היה נעול וכל חיפושי אחר פרצה בחומה עלו בתוהו. גמלה בלבי ההחלטה לטפס מעל לחומה ולהגיע למשרד הקבלה, מוקדם ככל האפשר. כאשר הגעתי לקרקע וצרורי הדל נישא על כתפי, שמתי פני לעבר אחד הצריפים אשר ממנו בקע שביב של אור. הצצתי פנימה דרך החלון ומבטי הצטלבו מייד עם יושב הצריף - גבר מגודל בעל גפיים אימתניות, לבוש למחצה ועל פניו עקבות שנת הלילה. הוא הביט בי בבעתה וקפץ כנשוך נחש, בסברו כי אני רוצה לפרוץ לצריף למטרות פליליות. סימנתי לו דרך החלון כי אני רעב, צמא, קפוא ותשוש וכל משאת נפשי היא להירשם לקיבוץ. לאחר דין ודברים קצר, הבין הגברתן, כי כוונותיי טהורות ואין שמץ של כוונה פלילית במעשי הוא פתח בפני את דלת הצריף והרשה לי להיכנס.

המפגש הראשון עם קיבוצניק אמיתי

הקיבוצניק קיבל אותי בידידות, הקשיב לסיפורי בהתפעלות, אם כי ניכר היה, שהתאמץ להבין את דברי שנאמרו במבטא העיראקי הכבד שלי. הוא התרשם עמוקות מקיומה של תנועת "החלוץ" בעיראק, ומידיעת העברית שלי, אשר על אף פגמיה, הייתה עדות חיה להצלחתה של תנועה זו. הקיבוצניק היה מלא אמונה, שאפתנות ואהבת הארץ, שלא ידעו גבולות. הוא דיבר אתי בהתלהבות על חיי הקיבוץ, על הרעיונות הסוציאליסטיים המשולבים בציונות ועל הערבות ההדדית. באותו רגע, הייתי משולל להט, התלהבות או

פטריוטיות. באותו רגע, גופי הקפוא נזקק לחום, בטני המקרקרת דרשה מזון ופי היבש זעק למשקה.

הקיבוצניק לא אכזב, הוא הבין את הרמזים המנומסים, ששלחתי לעברו והפנים את מצבי המביך. הוא קרב את תנור הנפט הקטן מפינת הצריף לעברי, מילא קומקום מים והציבו על פתיליית הנפט, שעמדה בפינת החדר, הכין עבורנו תה מהביל. הוא נטל שתי פרוסות לחם שחור וכיסה אותן בריבת שזיפים, בזהירות מירבית ובשיקול דעת. בהתייחסו בכובד ראש לכמות הנמרחת של המצרך היקר, לבסוף אף טרח והוריד קמצוץ של הממרח והשיבו לקופסה, למורת רוחי.

זו הייתה ארוחתי הראשונה בישראל, ארוחה טעימה לחיך ומשמחת את הלב יותר מכל ארוחה במסעדת יוקרה, שאכלתי בהזדמנויות אחרות. עצרתי את עצמי מלבקש פרוסה נוספת וזאת בראותי את הזהירות המופלגת שבה התייחס הקיבוצניק למצרך היקר, ריבת השזיפים.

שיר המעלות באוהל הפליטים

השעה הייתה כבר שבע בבוקר ומשרדי הרישום נפתחו בשעה תשע, זה הזמן בו חשבתי לחזור לאוהל ולתהות על מצבה של אמי. לא היה לי קשה למצוא את אמי, שאוהלה היה ממוקם סמוך לתא הטלפון הציבורי.

אמי ישבה על המיטה, התפללה וקראה פסוקי תהילים. היא שמחה לקראתי ואמרה, שהייתה חרדה למצבי, אך האמינה ביכולת ההתמצאות שלי. היא שאלה אותי אם מצאתי מקום מתאים לשנת הלילה. עניתי לה בחיוב, אך לא גיליתי לה היכן ישנתי. מצב הפליטות לא פגם במצב רוחה והיא נראתה מאושרת ומלאת התלהבות. זה עתה עזבה את הארץ בה חיה תקופה ארוכה ובה השאירה את כל הרכוש הרב שהוריש לה אבי: קרקעות, מטעי תמרים ובניינים. היא לא הביאה עמה אלא את מיטלטליה הדלים. את מעט הזהב שהיה לה הפקידה בידיהם של שליחי תנועת החלוץ, אותם לא הכירה.

השליחים הללו, ברוב הגינותם ונאמנותם לעקרונות הנעלים

ביותר, השיבו לה את הזהב במלואו זמן קצר לאחר עלייתה ארצה. אמי המשיכה לקרוא חרישית ובכוונה גדולה בספר תהילים, וכאשר הגיעה לפרק קכ"ו הרימה את ראשה. דמעות החלו לזלוג מעיניה ובקול חזק ורוטט קראה:

"שִׁיר הַמַּעֲלוֹת:
בְּשׁוּב ה' אֶת שִׁיבַת צִיּוֹן הָיִינוּ, כְּחֹלְמִים.
אָז יִמָּלֵא שְׂחוֹק פִּינוּ וּלְשׁוֹנֵנוּ רִנָּה:
אָז, יֹאמְרוּ בַגּוֹיִם הִגְדִּיל ה' לַעֲשׂוֹת עִם אֵלֶּה.
הִגְדִּיל ה' לַעֲשׂוֹת עִמָּנוּ הָיִינוּ שְׂמֵחִים.
שׁוּבָה ה' אֶת שְׁבִיתֵנוּ כַּאֲפִיקִים בַּנֶּגֶב.
הַזֹּרְעִים בְּדִמְעָה בְּרִנָּה יִקְצֹרוּ.
הָלוֹךְ יֵלֵךְ וּבָכֹה נֹשֵׂא מֶשֶׁךְ הַזָּרַע:
בֹּא יָבֹא בְרִנָּה נֹשֵׂא אֲלֻמֹּתָיו:"

רק כוחה של אמונה גדולה, ששורשיה ניזונים מתשוקה וגעגועים של רבבות שנים, יכולה להביא אדם לאושר ולשמחה גם במצב העלוב של החיים באוהל הפליטים.

ספרתי לאמי על כוונתי להצטרף לקיבוץ והיא עודדה אותי להמשיך בדרכי. לפתע, קלטו עיני את פניו של אחי אלביר-אריה, בכניסה לפתח האוהל. ההפתעה וההתרגשות של כולנו הייתה מושלמת וקבלת הפנים הייתה נלהבת.

לאחר שנרגענו מחוויות המפגש הראשוני, סיפרנו זה לזה על המאורעות שהיו מנת חלקנו משך ארבע שנות הפרידה. אחי סיפר כי עלה לקרקע עם קבוצת מתיישבים ויחד הקימו מושב בפאתי קלקיליה, נווה-ימין. אחי נבחר למזכיר המושב ומונה אחראי על ההגנה המרחבית באזורו. במלחמת השחרור נלחם כקצין בצה"ל נגד הצבא העיראקי ונגד כנופיות פאוזי אל קאוקג'י. עתה נראה היה אחי גבוה וחסון, ידיו מיובלות מעבודת האדמה, פניו שזופות וכולו מביע אושר, שלמות ועוצמה. נראה כי הארץ אהבה אותו והחזירה לו מידה

כנגד מידה על אהבתו העזה אליה. הוא הציע לאמי להצטרף אליו למושב עד למציאת פתרון אחר למגוריה והיא נענתה ברצון.

עם הפנים לקיבוץ

עתה נותרתי לנפשי במחנה העולים ואת כל מבטחי שמתי במשרדי ההרשמה לקיבוץ. לא הייתי חרד, מודאג או מיואש. לבי פנימה ידעתי: כי בעיותי תיפתרנה לבסוף על הצד הטוב ביותר.

במשרדי הקיבוץ שררה פעילות תזזיתית. עד מהרה מצאתי את הקיבוצניק הגברתן והוא הפנה אותי אל שולחן ההרשמה, תוך הדגשת המלצתו החמה בפני הממונה על קבלת העולים. הקיבוצניק נראה לי עתה אף גבוה וחסון יותר ממראהו בבוקר. הוא לבש חולצה ומכנסיים קצרים ונעל סנדלים פשוטים, אשר כיסו אך במזער את רגליו היחפות, שהופקרו לקור העז ששרר בסביבה.

אחראי ההרשמה קבל אותי בסבר פנים יפות ובחמימות רבה וצרף אותי מייד לרשימת המועמדים לחברות בתנועת הנוער הקיבוצית. מאחר והיה זה יום ששי, נבצר ממשרד הקבלה להשלים את הצבתי המדויקת. התבקשתי לחזור למשרדי הקיבוץ ביום ראשון. עמדתי מבויש ומהורהר. האם נגזר עלי לשהות יומיים נוספים במקלטי הדל בתא הטלפון הציבורי? שוב נזעק לעזרתי הקיבוצניק המגודל. הוא ראה אותי נבוך וחסר ישע. לאחר שהבין את מצבי, שאל אותי האם ארצה לנסוע אל אחד מאחי הנמצאים עתה בארץ. עניתי בחיוב ובקשתי לנסוע אל אחי יחזקאל, שנמצא בחברת הנוער בקיבוץ גבת. תוך זמן קצר חזר אלי הקיבוצניק טוב הלב ובידו שוברי נסיעה לקיבוץ גבת ומעט דמי כיס. הוא הנחה אותי לגבי מסלול הנסיעה וברך אותי לשלום. המחווה האצילית שלו ריגשה אותי עד מאוד והמילים נעתקו מפי כאשר ביקשתי להודות לו. הוא היה הישראלי הראשון שפגשתי מעודי, יכולתי לתקשר עמו רוממה את רוחי. הרהרתי בלבי כי זהו אות המבשר טובות לעתיד.

גן העדן עלי אדמות

הנסיעה לקיבוץ גבת, עם חניית הביניים בחיפה, חשפה בפני את ארצי החדשה בשיא יופייה. היה זה בשלהי החורף. השדות היו ירוקים והמטעים לצידי הכביש נראו יפים ומרהיבים. לא הסטתי את עיני כל הדרך מהנוף שהתגלה לנגד עיני. מראה התלמים הארוכים הטובלים במי הגשם האחרונים שימח את לבי ביתר שאת. התחלתי לשיר בשקט את שירי עמק יזרעאל, אותם למדתי בעבר. נזכרתי בתמונות העמק, כפי שנגלו לי מחוברות לימוד העברית, בהן השתמשנו בתנועת החלוץ בעיראק. המציאות עולה על כל דמיון ויפה ממנו, סיננתי לעצמי.

האוטובוס עצר ליד שער קיבוץ גבת והנהג הכריז בקול על התחנה. ליד השער פגשתי שני נערים נחים ליד אופניהם. מראה הנער המוזר, הנושא עמו חבילת מיטלטלין והלבוש בבגדים גלותיים, השונים תכלית השוני מהלבוש הפשוט והחופשי שלהם משך את תשומת לבם. לאחר שהבינו את יעדי, התנדבו ברצון ללוותני למחוז חפצי. צעדנו בשבילי המשק הנקיים להפליא. משני צדי השביל שלטו היופי והסדר. פרחים בשלל צבעי הקשת העזים בלטו בעצמת תפארתם. מרבדי הדשא שליד בתי החברים השרו אוירה של רוגע ושלוה, שלא חשתי כמוה מעודי. אמרתי בלבי: **"מה טובו אוהליך יעקב, משכנותיך ישראל."**

בהגיענו לצריפים של חברת הנוער פגשתי מיד את אחי, שהיה עם חבריו. אך טבעי היה, שההתרגשות תהיה גדולה והשמחה רבה. עמדתי נדהם נוכח השינוי המהותי שחל באחי בתקופה כה קצרה: במראהו החיצוני, בהתנהגותו ובצורת דיבורו. הוא נראה חסון זקוף ובריא, שמח, בוטח בעצמו, משוחרר לחלוטין וכולו הביע אופטימיות ותיקווה לעתיד. השינוי שחל באחי, לעומת המראה השפוף והכנוע של הנערים היהודים בעיראק, לא פסח גם על חבריו, שזה עתה שבו מעבודות המשק. כולם נראו בריאים ושזופים, מלאי מרץ וחיוניות, שבאו לביטוי בעוצמת דיבורם ובהתנהגותם. ידיהם האיתנות והמחוספסות הסגירו את היותם עובדי אדמה. הם החליפו חוויות

מעבודתם ודברו בהתלהבות על נושאים שונים, שעדיין לא הבנתי את פשרם. הם פשטו במהירות את בגדי העבודה המלוכלכים ואצו למקלחת המשותפת ואני שרכתי את דרכי אחריהם יחד עם אחי.

לא אוכל לתאר את המקלחת הקיבוצית טוב יותר מאשר באמצעות ציטוט משירו של אהוד מנור שהולחן ובוצע על-ידי מתי כספי:

"ערב יום שבת
שעה חמש עד שש
וכל אחד כמעט שוב מתחדש.
בכל שבעה ימים
המקלחות שרות,
המים שוב זורמים
בצינורות.

שביל באמצע שביל בצד
חפופים אחד אחד
איזה ניקיון וסדר,
איזה יופי של מצעד."

וכך הלכו כל בני החבורה, עליזים, נקיים וחפופים אחד-אחד לכוון חדר האוכל. בחדר האוכל זומנה לי חוויה מרגשת נוספת, שלא העליתי בדמיוני את עוצמתה. מאות חברי הקיבוץ בכל הגילאים, תינוקות לצד סביהם וסבתותיהם, נערים ליד הוריהם, רובם לבושים חולצות לבנות, נקיות ומבהיקות, יושבים מסודרים ליד שולחנות ערוכים ושרים בקול רם שירי אחווה ורעות, שירי מולדת ושירי שבת. רוב השירים היו מוכרים לי מהפעילות בתנועה. הצטרפתי בהתלהבות לשירה האדירה וכאשר שרנו "**הנה מה טוב ומה נעים שבת אחים גם יחד**", הרגשתי שייכות. שייכות לקבוצה הזו, שזה עתה הכרתי ואותה אהדתי. שייכות שביקשתי לעצמי בכל מאודי.

הארוחה כללה את מיטב תוצרת הקיבוץ. זו הייתה הארוחה הראשונה שלי, לאחר כשלושים שעות, מאז עזבתי את שדה התעופה

של בצרה, ארוחה מפוארת וטעימה לחיך. לאחר הארוחה התבקשו החברים להזיז את השולחנות ולסדר את הכיסאות, כדי לצפות בהצגה "מרי אנטואנט". על אף ניסיונותי, לא הצלחתי לעקוב אחר שטף הדיבור של השחקנים, הן מפאת עייפותי והן מפאת ידיעתי החלקית של השפה. עם זאת, נהניתי ממראה התלבושות הססגוניות, מן המוסיקה והשירים. לא חלף זמן רב והעייפות הכריעה אותי. עיני נעצמו, בעודי מסנן לעצמי: "לא ייתכן, שגן העדן ייראה טוב יותר ממה שאני רואה עכשיו. סבי היה חסכן בתיאור ארץ-ישראל ויופייה. המציאות טובה לאין ערוך מהדמיון."

טיול מקיף בכבישי הארץ

ביום ראשון בבוקר נסעתי למחנה העולים בפאתי העיר חיפה. שמתי פעמי לכוון משרדי ההרשמה של הקיבוץ, שם פגשתי את הקיבוצניק הגברתן, שנוכחותו הורגשה בכל מקום. שוב קיבל אותי בחמימות רבה, משל היינו מכרים ותיקים. הוא התנדב לקבל את האחריות לעתידי ורווחתי והכין לי מבעוד מועד את ההצבה הטובה ביותר במסגרת אפשרות עליית הנוער:

"אתה עומד להצטרף לחברת הנוער בקיבוץ עין גב על שפת הכנרת. אחד המקומות היפים ביותר בארץ-ישראל."

"איני יודע איך להודות לך," עניתי.

את הכנרת הכרתי משירים ומסיפורים: שרנו על יופייה והדרה בפעולות התנועה וסיפורים אותם נהג לספר סבי על העיר הקדושה טבריה שלחופה.

נטלתי את שוברי הנסיעה ואת דמי הכיס, ויצאתי מייד לדרכי, מבלי לשעות להפצרות הקיבוצניק שביקש להעניק לי הנחיות לנסיעה. הרגשתי בטוח ביכולתי לפלס את הדרך בעצמי. שוב נסיעה מרגשת בדרכי הארץ! ישבתי מוקסם ליד החלון והשקפתי אל נופי ההרים והעמקים בכל תפארתם. רבים מהמקומות בהם עבר האוטובוס היו מוכרים לי מקריאה ספרי לימוד העברית בעת פעילותי בתנועה. קיבוץ עין גב היה התחנה האחרונה של האוטובוס המאסף. כאשר

ירדתי, ראיתי את ההרים מימיני ואת מבני המשק משמאלי. ככל שהתקדמתי במורד השביל המראה הנהדר של הכנרת בכל יופייה החל להתגלות בפני. את שירי רחל שרנו בתנועת החלוץ והנה אני מבין את רגשותיה של המשוררת, וחש את תחושותיה:

"ואולי לא היו הדברים מעולם
ואולי לא השכמתי עם שחר לגן
לעבדו בזיעת אפי
הוי, כנרת שלי
ההיית או חלמתי חלום?"

הייתי נסער. דברים רבים קרו לי תוך פרק זמן קצר ועתה הנני עומד להצטרף לחברת נוער בקיבוץ יפה ומלא הדר, ומגשים בכך את משאת נפשי.

שמחתי לא ארכה זמן רב, כאשר הגיעה המדריכה לקבל את פני הודיעה לי מיד, כי נפלה טעות בהצבתי, מאחר וחברת הנוער, הנמצאת בקיבוץ, היא קבוצה בוגרת המיועדת להתגייס לצה"ל תוך שנה, ואילו אני בן חמש-עשרה בלבד. כנראה, שהקיבוצניק במשרד, ברוב להיטותו להיטיב עמי, לא שם לבו לזוטות אלו. המדריכה סדרה עבורי מקום מגורים עד לבוקר המחרת, בו אמור הייתי לעלות על האוטובוס הראשון בחזרה למחנה העולים. כך התאפשר לי לראות את הכנרת בשיא יופייה בעת שקיעת החמה, בשעות הלילה ובעת הזריחה. כאמור, היה זה סוף החורף, המים מלאו את הכנרת עד גדותיה והגלים נשקו לטיילת שעל שפת האגם. הודיתי בלבי לקיבוצניק הטוב והמיטיב, על כי זימן לי חוויות כה מרגשות בזמן הקצר של שהותי במולדת.

השכם בבוקר יצא האוטובוס משער הקיבוץ ונסעתי שוב לעבר מחנה העולים. שוב הזדמנה לי נסיעה מרגשת, שריתקה אותי אל חלון האוטובוס.

חברת נוער ד' בקיבוץ מעוז חיים

לא עבר זמן רב מרגע הגעתי למשרדי הרישום, עד שפגשתי את ידידי הקיבוצניק, שהתרוצץ בזריזות בכל המשרד. ההוראות שמסר התקבלו ללא עוררין על-ידי שאר העובדים. לאחר שהבין את המצב, ביקש ממני לחכות ולאחר זמן קצר שב אלי עם שוברי נסיעה חדשים ומכתב הפנייה לקיבוץ מעוז חיים. הוא אמר, שהוא מקווה שההצבה הזו תהיה האחרונה והוסיף:

"קיבוץ מעוז חיים פחות יפה מעין גב ואין לו כנרת, אך הרוח שם איתנה והחלוציות היא במיטבה. יש שם אנשים מדהימים, מפקדים בפלמ"ח ובהגנה, אשר לחמו בגבורה למען המולדת."

עם מסר זה יצאתי לדרכי בריצה לכוון תחנת האוטובוס, חדור אמונה והתלהבות. למזלי, הצלחתי להגיע לאוטובוס המאסף האחרון, שיצא מהתחנה המרכזית בחיפה.

ושוב אני יושב מרותק ליד החלון מביט לנוף הנגלה מסביבי, עובר דרך עמק יזרעאל ומשם לעמק בית שאן, עד שהגיע האוטובוס המאסף לתחנה בקיבוץ מעוז חיים.

ארבעה ימים בלבד אני בארצי החדשה וכבר הספקתי לראות ולספוג מנות גדושות של מראות הארץ הנפלאה.

נכנסתי לקיבוץ דרך השער הראשי לחצר המשק. משני צדי דרך העפר המאובקת שכנו הלול, הרפת ושאר המבנים החקלאיים והתעשייתיים. הדרך הובילה אל חדר האוכל ואל חדרי החברים. כל המבנים שידרו צניעות ופשטות. הנוף שנגלה לעין היה שונה בתכלית מהנוף של קיבוץ עין גב, שם שלט יפי אגם הכנרת על הסביבה והשרה על כל האזור רוגע ופסטורליות. זכרתי את דבריו של הקיבוצניק ועל היתרונות הרוחניים של מעוז חיים, והחלטתי כי זהו המקום בו ארצה להתחיל את חיי בארץ-ישראל.

לא היה קשה למצוא את צריפי חברת נוער ד'. תוך דקות ספורות הגיעה אלי אם הבית, חיה, אשר הובילה אותי לצריף המיועד למגורי

המשותפים עם קבוצת הנערים, שנקלטה זה מכבר בחברת הנוער. חיה קיבלה אותי בסבר פנים חתומות ונוקשות והפגינה חומרה יתרה בכל הקשור למשמעת, סדר וניקיון. היא הייתה גבוהת קומה ושופעת אברים ופניה עגולות ונקיות מכל שמץ של איפור. עיניה הכחולות והגדולות נעו במהירות בחוריהן והסגירו טוב לב, רגישות ודאגה לסובבים אותה, למרות קפדנותה, שהשרתה מרות וסמכות. ביקשה שאשכב לישון מוקדם, כי המחר יזמן לי יום עמוס לעייפה.

חלוץ בקיבוץ

יום המחרת התחיל בקבלת בגדי עבודה. חיה ביקשה שאסיר את נעלי המהודרות ואנעל את סנדלי הקיבוץ הפשוטים. החלפתי גם את שאר בגדי הגלות. עתה נראיתי כנער מקומי, הייתי מוכן ומזומן ליום עבודתי הראשון. העבודה כללה עידור וגרוף של חצר המשק וקדמת חדר האוכל. שקעתי בעבודתי במלוא המרץ, כאילו כל עתידה של ארץ-ישראל תלוי במסירותי.



אני כחלוץ חדש בקיבוץ

התעלמתי מהכאבים בכל חלקי גופי. הסתכלתי על הבועות, שהחלו לעלות בכף ידי. הבנתי שזה השלב המקדים לידיים מיובלות מעבודת האדמה. הידיים המיובלות אליהן שאפתי.

מדי פעם טרחה חיה לבוא אלי ולהמשיך להסדיר את קליטתי בחברת הנוער, שכללו בדיקת שיניים ובדיקות גופניות. היא שבה וציינה את החשיבות של בריאות הפה והגוף וחזרה שוב ושוב: **"כיצד תוכלו לשרת את המולדת ותתגייסו לצבא אם לא תהיו בריאים?"**

בעודי שקוע בעבודתי, ישרתי לרגע קט את גווי, ועיניי קלטו

שלוש דמויות צועדות במעלה השביל לכוון צריפי חברת הנוער. אלה היו גבר ואישה מבוגרים שביניהם צעדה נערה צעירה ויפה. היא אחזה בהם בשתי ידיה וכך הפגינה חוסר עצמאות ואת תשוקתה לתמיכה. משהתקרבה החבורה, התפעלתי מיופייה של הנערה וכמהתי לקרבתה. חיה הגיחה לקראתם והחלה לדבר אתם בשפה בלתי מוכרת. הם השאירו את הנערה ברשותה של חיה ועזבו את המקום לצמיתות.

אהבה ממבט ראשון

בערב נערך מפגש נוער ד׳ בצריף המועדון. היינו כשלושים נערים ונערות, שהשתייכו לשלוש קבוצות שונות, אך כמעט זהות במספרן: קבוצת עולי בבל, קבוצת נערים מטורקיה וקבוצת נערים ונערות מארצות מזרח-אירופה. חיה, אם הבית, הגיעה למפגש יחד עם גיטה׳לה המדריכה. חיה וגיטה׳לה השלימו זו את זו. חיה העמידה פנים של נוקשות וסמכותיות וגיטה׳לה השיגה את מבוקשה ברוך בחן ובעדינות. גיטה׳לה, התאפיינה בלבביות ובפתיחות. אמנם, היא לבשה את בגדי הקיבוץ הפשוטים, אך הוסיפה עליהם אביזרים ועדיים שונים, בטעמה העדין והמיוחד, שהקנו לה נופך של נשיות, זוהר ותפארת. היא הייתה דקת גזרה. פניה רכות ונקיות ועליהן ניכרו סימני איפור עדין. הבנות נכרכו אחריה מיד והיא שמשה להם כאם וכאחות בכירה. הן פתחו בפניה את סגור לבן וספרו לה את כל סודותיהן.



קבוצת נוער ד׳ בקיבוץ מעוז חיים

לאותו מפגש הגיעה גם הנערה המסתורית שפגשתי בבוקר. עתה יכולתי להתבונן בה מקרוב ולהישיר את מבטי אליה. כעת נראתה אף ענוגה ונאה יותר. פניה היו חיוורות מעט, ועיניה הגדולות והכחולות הבליטו את יופייה. הרגשתי רצון עז להיות בקרבתה ולזכות בתשומת לבה, אך כל מאמצי עלו בתוהו.

חיינו בקיבוץ התנהלו בשגרה נעימה של עבודה בשעות הבוקר, לימודים בשעות אחר-הצהריים ופעילות חברתית בשעות הערב. חיה וגיטה׳לה התייחסו לעבודתן במסירות, שאין למעלה הימנה. שורשי פעולתן הברוכה ניזונו מאידיאולוגיה, מאהבת המולדת, ומהרגשת החשיבות שבקליטת העלייה.

הצלחת קליטתנו בארץ הייתה שיא שאיפתן וחלק טבעי מהוויתן היומיומית. על כן, אין תימה שרגשות אלה חלחלו בתוכנו וניטעו בנו בעוצמה כה רבה ולאורך זמן. הפעילות החברתית כללה דיונים בנושאים לאומיים, ציונות, עקרונות התנועה הקיבוצית וסיפורים מתולדות העם היהודי. גיטה׳לה הקדישה זמן רב לסיפור השואה. לימים נודע לי, כי מכל משפחתה הגדולה בפולין לא נותר שריד. כל משפחתה הענפה- אחיינים ואחייניות, דודים ודודות, סבים וסבתות, גברים, נשים, זקנים וטף התאדו בכבשני הצורר.

זכור לי, כי יום אחד היא קראה בפנינו בקולה היפה והענוג את שירו העצוב של משורר השואה - יצחק כצנלסון :

״חלום חלמתי
נורא מאוד.
אין עמי, עמי
איננו עוד
הה אל ברמה !
אקרא ברתת
על מה ולמה ?
עמי מת.״

גיטה׳לה הוסיפה להסביר על העם הנפלא, שנכחד בשואה אך שרידיו מקימים מחדש את המולדת. **״ואתם, הנוער,״ אמרה, ״מוטל**

עליכם לשמור על המולדת מכל משמר." היא הייתה כה נרגשת, עד שקולה נשנק ובכי חרישי פרץ מגרונה. היה זה אירוע מכונן לכל משתתפי הפגישה אשר הפנימו את המסר ורובם המכריע התמסרו לשירות המולדת בכל מאודם.

ניסיון בעבודה בכל ענפי המשק

עבודתי הראשונה בקיבוץ הייתה טיפוח החצר. חיה מינתה אותי כאחראי על חצר חברת הנוער, שכללה מספר צריפי מגורים וחדר מועדון. על אף שלא הייתה לי כל הכשרה מוקדמת לעבודה זו ניגשתי לתפקידי במרץ ובמסירות. שאלתי בעצתה של גיטה'לה והיא הפנתה אותי למוטקה, מנהל ענף הורדים במשק. מוטקה היה אדם מיוחד במינו. אף הוא היה ניצול שואה שהקדיש את כל כוחו, מרצו ומשאביו הפיזיים והרוחניים לענף הורדים בארץ ולהשבחת הזנים. הוא היה נמוך קומה ושרירי מאוד, שערו האפור והשופע היה מסורק לאחור בצורה מיוחדת ומוזרה. נדמה היה, כי את המספר המוטבע על זרועו, עדות לשהותו בתופת מחנות הריכוז היה מבליט בכוונה, כדי לזעוק: "הנני כאן חי ונושם ומעבד את אדמת מולדתי"[1].

מוטקה סייע לי רבות בהדרכה ובעצה. הוא סיפק לי שתילי ורדים רבים, אשר שינו במהירות את הנוף של חצר חברת הנוער.

גיטה'לה סברה, כי על הנערים להחליף לעתים מזומנות את ענפי העבודה בהם שובצו, כדי שיוכלו להכיר את מכלול ענפי המשק. מנהלי הענפים בתורם נאבקו לקלוט את הנערים מחברת נוער ד', אשר הוכרו בקיבוץ כעובדים חרוצים, מסורים וממושמעים. הנערים שאפו להגיע לענף היוקרתי ביותר, הלא הוא ענף הפלחה, שם ניתן

1 מוטקה ראה בעבודתו בענף הורדים שליחות עליונה שפיצתה על האובדן הגדול של השואה. הוא תרם תרומה מכרעת לענף הורדים ברמה הלאומית. כל מגדלי הורדים במדינה הצליחו בעבודתם הודות לפעילותו השקדנית והברוכה בהשבחת הזנים ובהגדלת התפוקה בענף. לא היה מגדל ורדים במדינה, שלא נהנה מניסיונו זה ותרומתו לחקלאות הישראלית ובמיוחד לענף הורדים היא עצומה ומובהקת.

היה להפליג למרחבים באמצעות כלים ממוכנים ולהרגיש במלואם את ניחוחות השדה ואת הקרבה האינטימית לאדמה.
מה רבה הייתה אכזבתי, כאשר מקום עבודתי השני היה בנגריה. כנער ממושמע התייצבתי לעבודתי במועד, מבלי לגלות כל סימן של מרדנות או חוסר שביעות רצון. דוד, מנהל הנגרייה, קיבל אותי בשמחה ובידידות. אף דוד היה ניצול שואה. לא היה קשה לגלות



במטעי מעוז חיים

זאת, עקב המספר המוטבע על זרועו. הוא הקדיש את כל אונו ומרצו לשירות הקיבוץ והחברים. מעולם לא חס על עצמו ולא התאונן על עבודתו המפרכת בנגרייה, למרות ששעות עבודתו חרגו תמיד מן המכסה, אותה היה צריך למלא. דוד הדריך אותי בסבלנות רבה, לימד

אותי הלכות בטיחות וקידם אותי בעבודות על המכשירים השונים.

לקראת עונת הבציר, ביקשה ממני גיטה'לה לארגן קבוצה של שנים-עשר מתנדבים לעבודה בבציר הענבים. היינו אמורים לקום בשעה ארבע לפנות בוקר ולהתחיל בעבודה בטרם זריחה. לא היה קשה למצוא את המתנדבים בקרב החברים, אשר נענו לאתגר ברצון. זו הייתה הפעם הראשונה בחיי בה נטלתי אחריות על קבוצה בעלת יעד משותף. למדתי בדרך הקשה את הדינאמיקה הקבוצתית ואת הסוד הכרוך בהפעלת אנשים וביצירת מוטיבציה גבוהה בקרבם להשגת היעדים. לעולם אודה לגיטה'לה על האמון שנתנה בי ועל ההזדמנות הנפלאה שהייתה כרוכה בעבודת הבציר. הנופים, הצלילים והריחות, על רקע ארגזי הענבים הטריים והעסיסיים, שהתמלאו במהירות בזכות עבודתנו המסורה מלאו את לבנו שמחה ואושר. את הלקחים, שרכשתי מניסיון המנהיגות הבתולי בהפעלת קבוצת הבוצרים, ניצלתי בהמשך דרכי, כאשר פיקדתי על אנשים בצה"ל וכאשר ניהלתי חברה מסחרית בחיי האזרחיים.

המשמעות המוזרה של השותפות האולטימטיבית

ימי החגים התקרבו, והתבשרנו כי אנו עומדים לצאת לחופשה של שבוע ימים בראש השנה לבקר את משפחותינו. הקשר עם המשפחה התנהל באותה תקופה על-ידי מכתבים, שהגיעו אלינו ברכב של "דואר נע". ניהלתי חליפת מכתבים עם אחי ועם אחותי גלאדיס, שקבעה את מקום מושבה בארצות-הברית, ולא הגיעה כלל לישראל.

מן המכתבים נודע לי, כי אמי עברה להתגורר עם אחי יהודה, שרכש חלקת אדמה במגדיאל ועליה הציב מכולה, ששימשה בעבר להובלת סחורות דרך הים. את המכולה חילק אחי על-ידי וילון לשני חלקים, אחד עבורו והאחר עבור אמי. ידעתי כי המצב הכלכלי קשה וכי המזון מוקצב במשורה ומחולק בתלושים. אמצתי את מוחי כיצד אוכל לעזור לאמי כאשר אגיע לחופשה. הרכוש היחיד, שהיה לי באותו הזמן, היו הנעליים המפוארות שרכשתי בעיראק לקראת עלייתי לארץ וכעת נחו בארון כאבן שאין לה הופכין. התייעצתי עם חברי יצחק, שגם

בבעלותו היו נעליים דומות, שמא נוכל למכור נעליים אלו בישוב העירוני הקרוב - בית שאן. יצחק התלהב מהרעיון וביקש להוציאו לפועל בו ביום. לאחר סיום לימודי אחר הצהריים, ארזנו את נעלינו ושמנו פעמינו לכוון בית שאן.

בצעידה מהירה גמענו את הדרך שהפרידה בין בית שאן וקיבוץ מעוז חיים, וארכה למעלה משש קילומטרים. העיר בית שאן הייתה עיירה ענייה ומאובקת, אליה הופנו עולים מגלויות שונות. במהרה מצאנו את דרכנו לסנדלרייה היחידה במקום והצענו את מרכולתנו לסנדלר. הוא בחן את הסחורה בזהירות יתרה והציע לנו סכום כסף פעוט עבורה. לאחר משא ומתן קצר, סוכם המחיר והעסקה הושלמה. היה זה מחזה גרוטסקי בו שלושה חלכאים מבצעים עסקה פעוטה במחיר מגוחך, וכולם סבורים, שזה עתה השלימו את עסקת חייהם. את הכסף שקבלנו תחבנו לכיסינו ביראת כבוד ושמרנו אותו מכל משמר. על אף הפיתוי והרעב שהציק לנו לא הרשינו לעצמנו לבזבז אותו על מותרות כגון קניית פלאפל או כוס משקה. שמנו פעמינו חזרה לקיבוץ שמחים, טובי לב ונרגשים לקראת האפשרות לסייע ליקירנו בקרוב.

ליד חדר האוכל פגשנו את אם הבית, חיה, וברוב תמימותנו ספרנו לה בהתלהבות על עסקת הסחר המוצלחת שביצענו זה עתה בעיירה הקרובה. היא הביטה בנו בבעתה, פניה האדימו וניכר כי מעשינו הסעירו את רוחה.

"הכיצד העזתם לרמוס ברגל גסה את כללי הקבוצה? האם לא למדתם כי בקיבוץ אין רכוש פרטי? היכן שגינו בחינוככם?"

המילים נעתקו בפינו, לא הצלחנו להבין את דבריה של חיה ולא את הסיבה לכעסה. כאשר ניסינו לנסח תשובה כלשהי להתקפתה הנזעמת, עזבה אותנו במהירות ובחמת זעם ונעלמה במעלה השביל. אותו לילה נדדה שנתי. לא יכולתי לכבוש את חרדתי. הבנתי, כי חיה כועסת מאוד ושהיא עשויה לכלות בנו את זעמה בעתיד הקרוב. המרגיז ביותר היה, שלא הצלחתי לרדת לעמקי הסיבה למפח נפשה.

למחרת פגשנו את חיה, עתה נראתה מעט יותר מפויסת יותר מאמש. הסתבר, שדנה עם גיטה'לה בפרטי המקרה. גיטה'לה הצליחה לצנן את חמתה של חיה, ומנעה ממנה נקיטת צעדים פזיזים. היא הציעה לקיים משפט חברים, אשר יאפשר השגת יעדים חינוכיים לכל הקבוצה.

ואמנם, התאספנו בשעות הערב במועדון התנועה. אני ויצחק הוקענו על עמוד הקלון בנאום קטגוריה חריף של חיה. נערך דיון ארוך בתוך הקבוצה. רבים מחברינו לא הבינו את משמעות האשמה, במיוחד כאשר הסברנו, בצורה נוגעת ללב, כי הכסף ממכירת הנעליים נועד לסייע לקרובינו, הסובלים ממחסור חמור. גיטה'לה, ברוב חוכמתה, העלתה הצעה, אשר לפיה ירגיש הזאב שבע והכבשה תשאר שלמה. לפי ההחלטה הזו, שהתקבלה פה אחד, הבענו חרטה על מעשינו, את נכונותנו להשיב את הכסף לקבוצה, והבטחנו, כי לעולם לא נעשה מעשה המנוגד לכללי התנועה וחוקיה. הקבוצה מצדה הסכימה לתרום את פדיון הנעליים לקרובינו הנזקקים.

כך חלף לו משבר הנעליים, אשר באופן פרדוקסאלי חיזק את מעמדי וייצב את מנהיגותי בתוך הקבוצה. רק הנערה המסתורית נשארה בבדידותה המזהירה וכל ניסיונותי החוזרים ונשנים לבקש את ידידותה, לא הצליחו לחדור את סגור לבה.

חופשת החג הראשונה מחוץ לקיבוץ

היציאה לחופשה קרבה והתרגשותנו גברה. ערב היציאה הביאה לנו חיה חבילות, שהוכנו מבעוד מועד, על מנת שנוכל להעניקן ליקירנו. החבילות היו פרי מאמציה המסורים של חיה והן הכילו את מיטב תוצרת המקום: תמרים, ענבים, תפוחים ודבש וגם שלושים ביצים, שנארזו בקפידה. נוסף לכך, אמורים היינו לקבל תרנגולת בבוקר סמוך לנסיעה.

בהגיענו לאוטובוס, הסתבר לנו להפתעתנו, כי חיה ברוב תושייתה ופעלתנותה, הצליחה להשיג עבורנו שתי תרנגולות דשנות ומפוטמות במקום תרנגולת אחת לפי התכנון המקורי. אך אליה וקוץ בה, סחיבת

כל הכבודה, שכללה את חבילת הפירות, הביצים והתרנגולות הביאה אותנו לקצה גבול הסיבולת הגופנית. ברגע האחרון לפני עלייתנו לאוטובוס, הגיע מוטקה, מנהל משתלת הורדים, ובידו שלושים זרי ורדים בשלל צבעים וממיטב תוצרת המשתלה ומסר אותם אישית לכל אחד ואחד מהנערים בצירוף דרישת שלום למשפחות.

כך החל האוטובוס בנסיעתו לכוון עפולה, כאשר על סיפונו נדחקים ושרים שלושים נערים עליזים, המצפים לרגע המפגש עם יקיריהם. לשירת הנערים התלווה קרקורן של שישים תרנגולות מובחרות מתוצרת ענף הלול של קיבוץ מעוז חיים. החלק המפרך ביותר במסע היה קטע הדרך מן התחנה המרכזית ברמתיים אל מגורי אחי במגדיאל. נאבקתי קשות בשתי התרנגולות המפוטמות והסוררות, אשר ניסו ככל יכולתן להשתחרר מכבליהן. במקביל, שמרתי על חבילת הביצים שלא תישברנה, על זר הורדים ועל ארגז הפירות, שתכולתו לא תסולא בפז.

כאשר הגעתי לכתובת המיועדת, ראיתי קרון משא קטן ועלוב, שכל חיצוניותו זועקת עוני ודלות. ליד המכולה ניצבו שני מבנים קטנים, שנוצקו מבלוקים חשופים, ללא טיח. תקרתם הייתה עשויה מפח שהונח ברישול. אחד המבנים שימש שירותים והשני למגורים. העוני והעליבות עלו על כל דמיון. דפקתי על הדלת בחרדה ואמי פתחה אותה מיד. היא הייתה נקייה ומסודרת, שערה האפור הבהיק באור ולבושה הפשוט היה חף מכל שמץ של לכלוך. בניגוד למראה החיצוני של הקרון, הסדר והניקיון שלטו בתוכו. אמי ידעה בצעירותה עושר מופלג. כאשר אבי היה בחיים עמדו לרשותה מספר משרתות, אשר נשאו בעול עבודות הבית. אבי היה בין הראשונים שהתחברו לרשת החשמל המרכזית וזכו לאספקת מים זורמים. ציפיתי לראות אישה ממורמרת, המבכה את מר גורלה ועליבות חייה. לתדהמתי, היא הייתה מאושרת ושלמה עם מצבה. אמי שבחה את אלוהים שהיטיב עמנו וזכינו לגאולה. היא חיבקה אותי בחזקה וברכה אותי בברכתה המועדפת :

"ויהי נעם ה' אלקינו עלינו ומעשי ידינו כוננה עלינו, ומעשה ידנו

כוננהו״ והוסיפה: **״בן פורת יוסף, בן פורת עלי עין.״** דהיינו, **״אתה מזרעו של יוסף הצדיק ועין רעה לא תפגע בך.״**



אימי נעימה ז״ל - בזכות אמונתה מעולם לא סבלה מקשיי הקליטה

אמי שמחה על פני שנראו טובות ושזופות ועל-ידי שהיו מחוספסות מעבודת הבציר. היא הייתה אסירת תודה על התשורות הנדיבות שקיבלה מקיבוץ מעוז חיים ועל מעות הפדיון, שקבלתי ממכירת הנעליים המפוארות לסנדלר מבית שאן. לשמחתי, הגיעה הכבודה

בשלמותה פרט לעשר ביצים, שנשברו בטלטלת הדרך. את התרנגולות לקחנו מיד לשחיטה אצל הרב התימני, שגר במעלה הרחוב.

כאשר שבנו למכולה, הגיע נער מהבית השכן, לבוש בבגד תימני מסורתי, שתי פאות ארוכות מסתלסלות על לחייו ופתילי הציצית בולטים מבגדיו. הוא שאל את אמי במבטא תימני מובהק:

"גברת נעמי, אמא שואלת האם את זקוקה לעזרה?"

בשכנות למגורי אמי התיישבה קהילה של עולים מתימן, קהילה נאמנה וחרוצה, אשר עשתה ככל יכולתה למען קליטת העולים החדשים בארץ. קהילה זו לקחה על עצמה להקל את חייהם של העולים החדשים וכך הקיפו את אמי באהבה וחום. העובדה, שאמי ידעה את התפילה על בורייה וגם זכרה את כל ספר תהילים בעל-פה, העצימה מאוד את יוקרתה בעיניהם והם כינו אותה "הצדיקה".

אמי הכשירה חלקת אדמה ליד המכולה ושתלה בה מיני ירקות ועשבי תבלין. היא הראתה לי, בשביעות רצון מופגנת את תוצרתה וציינה, שהיא מספקת את מחייתה.

כאשר הגיעה שעת הערבית, החלה אמי את תפילתה וביקשה שאצטרף אליה. בניגוד למקובל, הרימה את קולה בעת תפילת שמונה-עשרה. בכל מקום בו הוזכרה הגאולה, שיבת ציון ובניין ירושלים.

"תקע בשופר גדול לחירותנו ושא נס לקבץ גלויותינו וקבצנו יחד מארבע כנפות הארץ לארצנו. ברוך אתה ה', מקבץ נידחי עמו ישראל." קראה אמי בקול ובכוונה רבה.

היא הייתה מלאת אושר וחיוניות ושבה וציינה, כי לתפילה בארץ-ישראל אין מקבילה לה בחשיבות ובקדושה בשום מקום אחר בעולם. הבנתי שוב, כי האושר שמקורו באמונה הוא עמוק ובסיסי יותר מאושר שמקורו בחומר. אמי חזרה ואמרה לי, כי שליחות חיי היא להרבות תורה ודעת הן בלימודי הקודש והן בלימודי החולין, וכי שם טמון מקור אושרי ועושרי. זוהי הצוואה שהשאיר אבי. אמי לא הייתה צריכה להתאמץ רבות לשכנעני. מסר זה היה טבוע בעורקי וחדור בליבי פנימה מיום שהכרתי את עצמי.

עגלה עם סוסה במטעי הקיבוץ

עד מהרה תמו ימי החופשה ושבתי לקיבוץ מעוז חיים. גיטה׳לה בישרה לי שאני עובר לענף המטעים, ענף שנחשב אף הוא לענף יוקרתי ומעניין. תחילה, עסקתי במסיק הזיתים. לאחר מכן למדתי לרסס, לגזום ולהשקות בשיטת ההצפה. מנהל המטעים היה אדם כבד גוף ונמוך קומה, אך זריזותו, גמישותו ופעלתנותו עמדו ביחס הפוך למראהו החיצוני. הוא אהב את עבודתו ללא גבול והכיר כל מטע וכל חלקה. הוא התייחס לשתילים ולעצים במסירות ובאהבה, התגאה בתוצרתו ונהג להציג בפני החברים את הגידול בתפוקת הענפים בסוף כל עונה. הוא הדביק את כל העובדים אתו בהתלהבות. תקופת העבודה לצדו זכורה לי כאחת התקופות היפות. כאשר אמונו בי גדל, הפקיד בידי את האחריות על הסוס והעגלה שהיו שייכים למטע. למדתי לרתום את הסוס מבלי לעורר את התנגדותו ולדהור עם העגלה לביצוע מטלות שונות בעבודת השדה.

הפעילות החברתית בערבים הייתה מרתקת. בחלקה הראשון, השכילה גיטה׳לה להרחיב את השכלתנו בנושאים מדיניים והיסטוריים ועוררה בנו סקרנות וחשיבה עצמאית. החלק השני כלל שירה בציבור וריקודי-עם.

לאחד המפגשים הללו הוזמן חבר הקיבוץ זרובבל ארבל, שהיה מרכז ענף הפלחה במשק. זרובבל היה גבר מרשים, רחב כתפיים ומוצק וכל גופו שידר עוצמה ואצילות. הוא היה חקלאי מיתולוגי ולוחם מיתולוגי. בתקופתו הגיע ענף הפלחה להישגים מרשימים, הן בהיקף היבול והן בטיבו. את סיפורי הגבורה שלו הוא לא סיפר לנו, כי אם שמענו מאחרים, אך הוא סיפר לנו את מעללי הגבורה של הפלמ״ח. הוא סיפר על הרעות, על אחוות הלוחמים ועל ההירתמות הקולקטיבית להשגת יעדים משותפים, שבזכותה הושגו ניצחונות אדירים. את דבריו הוא סיים בצטטו את שירה של המשוררת רחל:

״מאמץ מאוחד, עקשני וער של אלף זרועות״.

בו ביום, החלטנו באופן ספונטאני לאמץ סיסמא זו כ״סיסמת הקרב״ של נוער ד׳. הכנו כרזה ענקית ובה רשמנו את דבריה של רחל. תלינו

את הכרזה בקדמת המועדון. פעולתנו זו גרמה לקורת-רוח מרובה עבור חיה וגיטה'לה. הן הבינו, שהערכים שביקשו לטעת בנו נקלטו היטב ונפלו על קרקע פורייה.
העבודה במטע הייתה קשה אך הסיפוק בה רב. ניתן היה לראות את חילופי העונות, לחוש את רב גוניות הטבע, את התפתחות העצים, את נביטת העלים, את הפריחה ואת חניטת הפירות. אחת העבודות המפרכות במטע הייתה ההשקיה בהצפה. היה צורך לעבוד בזריזות ולפתוח ולסגור את התלמים, להסיר מכשולים ולכוון את זרמי המים כך, שירוו את כל העצים.

חוסר זהירות עשוי להסתיים באסון

באחד הימים, כאשר העבודה הייתה רבה וחלק גדול מתעלות המים היו סתומות, הרגשתי, כי עלי לעבוד ביתר זריזות. ברגע של חוסר זהירות הסרתי את מגפי הכבדות ועבדתי יחף בתוך הבוץ הדביק, תוך התעלמות מאזהרותיו החוזרות ונשנות של מנהל המטע על הסכנה הכרוכה בטפילים, העשויים לחדור לגוף דרך כפות הרגליים היחפות. ואמנם, הטפילים פעלו ללא רחמים והתוצאות החלו לתת את אותותיהן בגופי במהרה.
תחילה, חשתי תשישות בלתי מוסברת ולאחריה חומי עלה והכאבים התפשטו בכל גופי. עם זאת המשכתי בעבודתי ולא הרשיתי לעצמי להעדר ממשמרתי ולנוטשה. בוקר אחד, כאשר ישבתי בחדר האוכל לארוחת שחרית, שהוגשה לפני היציאה לעבודה, הרגשתי חולשה בכל גופי וקבס עז השתלט על בטני. אחד החברים שישב לידי העיר לי, ספק ברצינות, ספק בבדיחות הדעת:

"אתה חיוור, חבר."

התעלמתי מהערתו ושרכתי את דרכי אל עבר אורוות הסוסים. בכוחותי האחרונים רתמתי את הסוס לעגלה ועשיתי את דרכי לכוון המטע להמשך ההשקאה. התחלתי לעבוד, אך הרגשתי, כי רגלי אינן נענות לי ומסרבות לשאת אותי. לכן, שכבתי על האדמה הלחה ובמהרה אבדתי את הכרתי.

מאוחר יותר נודע לי, כי מנהל המטע הבחין בעגלה הנוסעת במורד הדרך ללא רוכב. וליבו ניבא לו רעות. הוא החל לרוץ כאחוז אמוק בין שורות העצים תוך קריאת שמי בקול. הוא מצא אותי מוטל, מתבוסס בבוץ, קודח מחום וללא הכרה. שכבתי מספר ימים מחוסר הכרה ובהזיותי חשתי את המהומה. חיה וגיטה'לה התרוצצו סביבי וכל נוער ד' ביקרו אותי במיטת חוליי. חומי עלה מעל ארבעים מעלות ונוצר צורך דחוף בזריקות פניצילין, שרק הן יכולות להציל את חיי. ואמנם, עם קבלת הזריקות חומי החל לרדת בהדרגה ומצבי השתפר.

מאוחר יותר נודע לי, כי הקצאת זריקות פניצילין באותה תקופה הייתה כרוכה באישורים מיוחדים. חיה וגיטה'לה התדפקו על כל הדלתות האפשריות ודרשו בתוקף את האישורים המבוקשים. חיה נסעה לעפולה לבית חולים "העמק" והצליחה, ברוב עקשנותה, להביא את המזור המבוקש.

אינטגרציה בין ילדי נוער ד' לילדי הקיבוץ

באותה תקופה ניהלו חיה וגיטה'לה מסע שתדלנות ושכנוע בקרב חברי המשק במטרה לאחד את נוער ד' עם בני גילם ילידי הקיבוץ. הן טענו, שעל הקיבוץ להוות מופת לעם בקליטת העלייה וכי הטיפול בנוער העולה חייב להיות זהה לטיפול בילדי הקיבוץ, זהו צו המוסר היהודי וצו הציונות. הן ציינו, כי קבוצת נוער ד' היא קבוצה איכותית וממושמעת וכי האיחוד יתרום לילדי המשק, לא פחות מאשר לנוער העולה. ואמנם, אסיפת הקיבוץ אישרה פה אחד את האינטגרציה, שהוצאה לפועל באופן מידי ובהצלחה מלאה.

לאחר שהתאוששתי ממחלתי עברתי לענף הלול, שם הייתה העבודה קלה יותר, והתנהלה על מי מנוחות. תפקידי היה לעבור בין שורות התרנגולות ולאסוף את הביצים מיד עם הטלתן. על אף קרקור התרנגולות אשר גבר עם כל פעולה שעשיתי, התחלתי להרגיש את השקט הפנימי, להקשיב להרהורי לבי ולתהות על עתידי. חיי בקיבוץ התנהלו כסדרם והרגשתי, שאני מוקף באהבה ובחום מכל עבר, אך הייתי מוטרד מכך, שהיעוד שקבעתי לעצמי – להרבות לימודים

וידע, יעוד אשר ציוו לי סבי ואמי ושהיה חלק מצוואתו של אבי, הולך ומתרחק בחלוף העתים.

השאיפה ללימודים גברה על השאיפה לחיי הקיבוץ

נותרו פחות משנתיים עד גיוסי לצה"ל, והשכלתי הפורמאלית הסתכמה בשבע שנות לימוד בבית הספר העממי. התחלתי לחקור את האפשרות שבפרק הזמן עד לגיוס אוכל לרכוש תעודת בגרות, המפתח לכל אפשרויות הלימוד והקידום העתידיים. מצאתי בית ספר בתל אביב, המכשיר מועמדים לבחינות בגרות בלימודים חיצוניים. כמו כן בררתי במשרד החינוך מהם תנאי ההשתתפות במבחנים החיצוניים.

הסתבר כי במצבי, יהיה עלי לעמוד תחילה בהצלחה במבחני טרום-מוקדמות, שכללו מבחני עברית, דקדוק, גמרא ואגדה. לאחר מכן אוכל לעמוד בבחינות המוקדמות הכוללות היסטוריה, גיאוגרפיה ולשון. רק עמידה מוצלחת במבחנים הללו, עשויה הייתה לאפשר לי לגשת למבחני הבגרות. אם להוסיף על קשיים אלה, גם את היותי חסר-כל מבחינה כלכלית, הרי המשימה שעמדה בפני הייתה בבחינת בלתי אפשרי לכל הדעות. לא סיפרתי לאיש על כוונתי, שמא ירפו את ידי, אך ההחלטה גמלה בלבי: עלי לעזוב את הקיבוץ ולהתחיל את מאבק חיי להשגת תעודת בגרות טרם גיוסי לצה"ל.

הראשונה שידעה על החלטתי הייתה גיטה'לה, כלפיה הרגשתי מחויבות גדולה. חרדתי, שמא אכאיב לה בהחלטתי זו וכי תרגיש נבגדת לאור כל השקעתה בחינוכנו לחיי השיתוף הקיבוצי. להפתעתי, הבינה גיטה'לה ללבי והעניקה לי את ברכתה. לאחר מכן נפרדתי מחבריי מנוער ד' ומעמיתי, ילידי הקיבוץ, אליהם חברנו. נפרדתי לשלום גם מן הנערה המסתורית, אשר לא גילתה את הסוד על המאורע הטראומטי שחוותה בתקופת השואה, אשר גרם לה להיות כה מופנמת וכה חשדנית. הבנתי, כי דרכינו לא יצטלבו עוד לעולם. חשתי כי אזכור אותה כאהבתי הגדולה, הראשונה והנכזבת. לבסוף, הלכתי אל חיה, אם הבית. נפרדתי ממנה בהתרגשות והודיתי לה על

כל אשר עשתה להצלת חיי ועל כל המטען החינוכי הערכי שרכשתי הודות למאמציה. להפתעתי, גם חיה הבינה את החלטתי וציידה אותי בברכת הדרך, אך גם הוסיפה, כי דלת הקיבוץ תהיה תמיד פתוחה בפני, אם אחליט לשוב.

לעולם אנצור בליבי את הערכתי והערצתי לקיבוץ מעוז חיים, אשר קלט אותי באהבה וללא סייג בצעדי הראשונים בארץ-ישראל. לעולם אזכור את מעשיהם האציליים של אנשי הקיבוץ, שהתייחסו אלינו כאל בניהם. אזכור גם את האנשים המדהימים, אותם פגשתי: את רכזי הענפים, את גיטה'לה ואת חיה. אנשי מעוז חיים הם האב-טיפוס של הישראלי היפה אשר בזכותו הגיעה מדינתנו להישגים מופלאים. אשרי העם שאלה הם בניו.

פרק ז׳

נחישות במבחן

עצמאי בשטח לא צריך טובות

רק שתים-עשרה שעות חלפו מרגע שהודעתי לגיטה׳לה על החלטתי לעזוב את הקיבוץ וכבר נמצאתי באוטובוס המאסף ממעוז חיים לעפולה, בדרכי לאמי, שהשתקעה בינתיים עם אחי בפתח תקווה. פרט לנחישותי, שלא ידעה גבול להשגת יעדים שהצבתי לעצמי, לא עמד לזכותי דבר. לא ידעתי היכן אתגורר, ממה אתפרנס למחייתי וכיצד אעמוד בתשלום שכר הלימוד. מעבר לכל הקשיים העצומים הללו, האמנתי אמונה עמוקה ביכולתי להצליח במשימתי: להשיג תעודת בגרות בטרם גיוסי.

הגעתי למגוריהם של אמי ואחי. צריף ישן, שחולק לשני חלקים. צד אחד אותו שכר אחי והצד השני, הושכר לאדם ערירי, שעבד כפועל במפעל מזון. החלק של אחי כלל חדר וחצי והיה צר ודחוס. מחצית החדר הנותרת הוקצתה לאמי. לצריף הייתה רצפה ראויה וגם גג רעפים, אשר לא היה אטום הרמטית. בהשוואה למכולה, בה התגוררו אחי יהודה ואמי במגדיאל, נראו המגורים בצריף כשהייה בתוך ארמון. כאשר חזר אחי מעבודתו במכולת הקטנה, אותה רכש ברמת גן, הקדמתי וסיפרתי לו על כי עזבתי את הקיבוץ. ביקשתי את רשותו להתגורר בצריף ולחלוק את חצי החדר עם אמי. לא חיכיתי לתשובתו והוספתי:

״אינך צריך לדאוג למזוני, אני אעבוד לפרנסתי וארכוש את ארוחותי בעצמי.״

לאור דרישותי הצנועות, הסכים אחי ברוב טובו להעניק לי קורת גג, אשר על אף עליבותה, נראתה באותה עת כהצלה ממשית. כאשר יצאתי מהצריף פגשתי את השכן דוד. הוא קיבל אותי בהתלהבות וסיפר לי, כי מצא בת זוג כלבבו והוא עומד להנשא בקרוב. הוא סיפר לי, כי רכש מיטה ומזרון חדשים וכי אין הוא יודע את נפשו

מרוב ציפייה ליום, שבו יחלוק את יצועו עם בת זוגו. לא היה מאושר ממנו, כאשר נוכח לדעת, כי אני זקוק למזרונו הישן. זו הייתה שמחת החלכאי, שנוכח לגלות, כי הוא יכול לסייע לעלוב ממנו. ואמנם, מזרונו של דוד, אותו הנחתי כל לילה על רצפת הצריף, שימש אותי כשנתיים, עד גיוסי לצה"ל.

למחרת בבוקר, התייצבתי בלשכת העבודה לנוער והודעתי לפקיד כי אני מוכן לקבל על עצמי כל עבודה, קשה ככל שתהיה. תגובת הפקיד לא הפיחה בי כל שביב של תקווה וגם סיפוריהם של שאר הנערים שהיו בלשכה לא עודדו את רוחי.

גם לבבות קשוחים נשברים לפעמים

נסעתי לבית הספר ללימודי בגרות חיצוניים. בית הספר שכן ברחוב ביאליק בתל אביב, והיה בבעלותם של גבר ואישה, השונים בתכלית השנוי איש מרעהו. האישה הייתה אשת אצולה פולנייה, רוזנת לפי תוארה וקתולית אדוקה, אשר נשאה את הצלב הגדול על חזה בהבלטה מלאה. מעולם לא דברה על נסיבות מגוריה בישראל. היא הייתה בשנות השישים המוקדמות לחייה, אך ניסתה לטשטש את גילה ככל יכולתה, על-ידי האיפור הכבד שהעתירה על עצמה, בלבושה המהודר, הקפדני והנקי ובשפע העדיים, שעטתה על כל חלקה אפשרית של גופה.

הגבר היה אנגלי אופייני, גבה קומה ושרירי בגיל הארבעים. השמועות דברו על כך, שיד המקרה זימנה אותו לישראל בעקבות אהבה אקראית לצעירה מקומית, ממנה נפרד זה מכבר. את שני בעליו של בית הספר ומנהליו עניינו רק הגברת הפעילות העסקית והגדלת הרווחים. הם הקפידו על רמה מקצועית גבוהה לשם המוניטין ושיפור תנאי התחרות שלהם.

לאחר שלב הבירור הראשוני, המנהל סיפר לי בטון יבש ועורייני על תנאי הקבלה, שכר הלימוד ומועדי הפירעון. כל ניסיונותי לחדור אל ליבו ולבקש ממנו הנחה בתנאי התשלום ודחייה בביצוע התשלום

הראשון עלו בתוהו. לאחר שהבין המנהל כי לפניו נער עקשן מאוד, שאינו מוכן לוותר בקלות, קרא לעזרתו את הרוזנת הפולנייה. תחילה, נקטה עמדה זהה לזו של המנהל האנגלי ואני, שהבנתי כי כאן נמצא מפלטי האחרון, ניסיתי למצוא דרכים אשר יביאו אותה לנקיטת עמדה חיובית יותר למעני. התחלתי לספר לה מזער מקורות חיי ועל הנסיבות שהביאוני לנטישת לימודי בגיל שלש-עשרה. כאשר סיפרתי לה על אהבתי העזה ללימודי המתמטיקה ושאר מדעי הטבע, ראיתי כי זיק של אור נדלק בעיניה. היא מצאה את המכנה המשותף ביני ובינה. היא החלה לבחון אותי ומצאה כי ידיעותיי במתמטיקה גבוהות מעבר לידיעותיו של בוגר כתה ז' בבית ספר עממי וזאת הודות ללימודי העצמיים. הרגשתי כי מצאתי את הפרצה אל ליבה. היא התרככה ובניגוד למנהג המקום, עשתה מעשה חסר תקדים: היא אפשרה את דחיית התשלום הראשון בחודש ימים והעניקה לי הנחה מסוימת בשכר הלימוד.

מעשה זה היה למורת רוחו של האנגלי, שותפה לעסקים ולניהול, אך ברור היה, כי דעתה של הרוזנת על העליונה. מיד התיישבה לצידי לתכנון מערך הלימודים. היא נדהמה לשמוע ממני, כי בכוונתי לסיים את כל לימודי הטרום-מוקדמות, המוקדמות וכל בחינות הבגרות בתוך פחות משנתיים. היא חזרה וציינה, כי למעשה זה אין תקדים וכי זו משאלת לב שאינה ניתנת למימוש. שוב חזרה ואמרה, במעט העברית שבפיה:

"זה לא אפשר."

"זה כן אפשרי." עניתי.

נוכח עקשנותי ונחישותי, סיכמנו כי הנושא ייבחן על ידה שנית במהלך הלימודים. עוד באותו ערב התחלתי את לימודי. שעור המתמטיקה הראשון שהעבירה הרוזנת היה מדהים. נושא השיעור היה פתרון משוואות מן המעלה השנייה. היא הקיפה את הנושא מכל צדדיו והסבריה היו בהירים וברורים. בכיתה שררה דממה מוחלטת. קולה של המורה בעלת הלהג הנוכרי והעברית הבסיסית שהפיקה

מפיה, הצליחו לרתק את הכיתה ולהשרות על התלמידים רגש עמוק של כבוד ויראה. באותו יום הגעתי להכרה, כי מעולם לא היה וגם לא יהיה לי, מורה למתמטיקה טוב יותר ויעיל יותר מן "הרוזנת הפולנייה".

כל עבודה מכבדת את העוסק בה

היום הראשון ללימודים השרה עלי תחושת סיפוק עמוקה. הייתה זו הפעם הראשונה מזה שנים רבות, שחשתי כי ניצב בפני אתגר אמיתי וכי הלימודים רציניים ותכליתיים. כל אלה הגבירו בי את האמונה שהמשימה שהצבתי לעצמי אמנם תושג, בניגוד לדעתם של כל הסובבים אותי.

שבתי אל המציאות העגומה בצריף הקטן. פרשתי את מזרוני המרופט על הרצפה, נשכבתי עליו והתחלתי לחשוב על פתרונות למצוקתי. העיקו עלי בעיות כלכליות: שכר לימוד וכסף למחייתי. בנושא שכר לימוד, ראיתי כי אין ברירה וכי עלי לסטות מעקרונותי שלא לקחת הלוואות, המנהג שאימצתי לעצמי מאז היותי בכיתה ב'. קמתי וכתבתי מכתב לאחותי בארצות הברית. הסברתי לה את מצבי וביקשתי שתסייע לי בהלוואה לזמן קצוב כדי שאוכל לשלם את שכר הלימוד. הייתי משוכנע כי אחותי לא תשיב פני ריקם. בזכות המתת שהעניקה לי אחותי הצלחתי לשלם את שני התשלומים הראשונים של שכר הלימוד.

הגשם בחוץ הלך והתחזק, עד שהכניע את תקרת הרעפים הרעועה. הדליפה ליד רגלי העיקה. הנחתי כלי קיבול לקליטת המים הדולפים וכיווצתי את גופי ככל יכלתי כהגנה בפני הגשם.

למחרת שוב הלכתי אל לשכת העבודה לנוער. המצב נראה מייאש אף יותר מן הפעם הקודמת, אך מצב רוחי לא היה ירוד; ידעתי, כי בסופו של דבר אתגבר גם על הבעיה הזו. בשובי לצריף נתקלתי באיכר זקן שעיבד חלקת ירקות. שאלתי אותו אם הוא זקוק לעזרה. הוא השיב כי אכן נזקק לעזרה, אלא שהכנסות היו דלות והרווחים במשורה. לאחר משא ומתן קצר סיכמנו על תשלום שכר פעוט

תמורת פיזור זבל כימי על כל החלקה. שבוע ימים עבדתי בפיזור הזבל הכימי, עבודת קבלנות מפרכת, שלא הערכתי כראוי את היקפה כאשר סוכם השכר. סנדלי הקיבוץ שלי לא סיפקו הגנה מספקת לכפות רגלי, אשר נצרבו מהזבל הכימי, שחדר אל בין האצבעות ללא רחם. בתום יום העבודה הייתי רץ ללמודי בתל אביב, חוזר מאוחר בלילה, מכין שעורי וקם מוקדם בבוקר להמשך העבודה בחלקת הירקות. בסיום העבודה מסר לי הזקן את התמורה הזעומה על עבודתי בתוספת תשר קטן. זה היה השכר הנמוך ביותר שהרווחתי מעודי בארץ-ישראל. נחמה פורתא מצאתי בעובדה, ששכר זה היה גבוה מן השכר שקיבלתי בעבודתי הראשונה בהיותי ילד בן שמונה. את תמורת עבודתי מסרתי מיד לאחי עבור מזונותי הדלים.

שבוע נוסף של חיפושים עקרים אחר עבודה חלף. כל ניסיונותי עלו בתוהו.

בערב שב אחי יהודה מעבודתו, עייף מאוד ומתוסכל. הוא סיפר, כי לא די בכך שהעבודה קשה מנשוא, אלא שהוא מתקשה לספק סחורה איכותית וטרייה הנדרשת על-ידי הקונים. פרנסתו הייתה מועטה והקונים הדירו רגליהם מחנותו. כמעט בו-זמנית העלינו אחי ואני את ההצעה כי אעבוד בחנותו בתמורה למחייתי עד שאצליח למצוא עבודה אחרת.

עבודה קשה ושכר דל בצידה

הייתה זו אחת התקופות הקשות בפרק זה של חיי. המטלות שהוטלו עלי בחיפוש אחר רכישת מוצרים איכותיים, סידור החנות, שירות הלקוחות והובלת הסחורות אל בתיהם – היו קשות מנשוא. וכל זאת בשעה שנזקקתי למשאבים נפשיים וגופנים לצורך עמידה בקצב הלימודים המטורף שכפיתי על עצמי. גיליתי כי המוצר המבוקש ביותר בחנות היה ביצי משק טריות. הצעתי לאחי, ברוב מסירותי לעבודה, כי ארכוש בעצמי ביצים ישירות מחקלאים בשרון ואוביל אותן לחנות בשעות הבוקר המוקדמות. זו הייתה עבודה מפרכת, אשר גזלה ממני את שארית כוחותי.

בזכות היכרותי עם הלול ותוצרתו מימי עבודתי בקיבוץ, יכולתי לשפוט בקלות ובמהירות את טיב הסחורה שהוצעה על-ידי הלולנים, ולבחור את הטוב ביותר. השמועה על איכותן, טריותן וגודלן של ביצי המשק אותן סיפקה חנותו של אחי, עשתה לה כנפיים ופשטה בכל מרחב רמת גן. לקוחות מיהרו לפקוד את חנותו של אחי בתדירות גוברת והולכת בחפשם אחר ביצי המשק, שהיו מצרך נדיר באותה תקופה של צנע חמורה.

בנוסף לביצים, החלו הלקוחות לרכוש גם מוצרים נוספים, כמנהגם של הקונים. הביקוש לביצי המשק עלה על ההיצע, ואחי האיץ בי להגדיל את המשלוחים. סדר יומי היה מטורף: השכמתי בשעה חמש לפנות בוקר, רכשתי את הביצים מהלולנים עד השעה שבע ועד השעה שמונה בבוקר כבר הבאתי אותן למכולת. אחר כך עבדתי במכלת עד השעה שלש אחר הצהריים. בתום העבודה יצאתי ללימודי שארכו עד השעה תשע בערב. על שיעורי הבית שקדתי עד השעה אחת לפנות בוקר.

היה זה סדר יום קשה ומתיש עבור נער מתבגר. קשה מכל הייתה נשיאת מטען הביצים במעלה רחוב מודיעין מן הצומת ברחוב ז'בוטינסקי, אז ליד בית החרושת לממתקים "צֶ.דֶ." ועד סמוך לצומת רחוב חיבת ציון. ההליכה בנתיב זה, שארכו כקילומטר, נמשכה זמן רב. מדי כמה צעדים היה עלי לנוח מפאת המשא הכבד. למרות שגרת יומי המפרכת לא שקלתי, ולו לרגע אחד, להפסיק את לימודי, אך ידעתי כי עלי למצוא פתרון אחר לפרנסתי, שכן העבודה במכולת המכלה את כוחותי, אין בה פתרון לפירעון התשלום השלישי של שכר הלימוד.

סבל במחסני תנובה בפתח תקווה

המשכתי לפקוד את לשכת העבודה לנוער ובכל לשון של בקשה, התחננתי כי יסדרו לי עבודה ללא התחשבות במידת הקושי. יום אחד, כאשר הבחין הפקיד בעקשנותי ובתקיפותי, הואיל לשלוח אותי לעבודה בסניף "תנובה" בצומת סגולה, והזהיר אותי כי העבודה

הינה קשה ומפרכת.

"אני שולח אותך לעבודת סבלות, אך תדע לך כי נערים גדולים וחסונים ממך, לא יכלו להמשיך לעבוד שם יותר ממספר ימים."

"אני משוכנע שלא אאכזב אותך," עניתי.

שמחה הציפה אותי. סוף-סוף אתחיל לעבוד בעבודה ראויה, ששכרה בצידה.

למחרת בבוקר התייצבתי לעבודה והופניתי מיד לשרגא הג'ינג'י, סגן המנהל. העובדים הזהירו אותי מנחת זרועו של שרגא, ששלט בעובדים ללא מיצרים. איש לא העז להמרות את פיו או להתווכח עמו וכל חוסר משמעת היה מסתיים מידית בהפסקת העבודה. שרגא היה נמוך קומה ושרירי. הוא קיבל אותי מבלי להוציא הגה מפיו, אך ניכר היה, שאינו שבע רצון מן הנער הקטן, המנסה להתמודד עם עבודת הסבלות המפרכת. הוא היה משוכנע, כי יום עבודתי הראשון יהיה גם יום עבודתי האחרון ולכן, לא ראה סיבה להתמודד עם בעיות, שפתרונן צפוי מראש.

כדי לוודא שייאושי מעבודה זו יהיה מלא, הציב אותי לעבודת הסבלות הקשה ביותר: פירוק ארגזים של דגי בקלה ממשאיות, שיובאו באותה תקופה מנורווגיה. הייתה זו עבודת צוות של ארבעה סבלים, אשר פרקו את הארגזים בפעולת שרשרת מן המשאית אל המחסן. כל ה"שרשרת" הייתה צריכה לעבוד באותו קצב פירוק רצחני, אותו דרש סגן המנהל שרגא. התרופפות חולייה אחת, משמעותה הייתה האטת הקצב הכללי ודבר זה היה בלתי נסבל מצידו של שרגא, אשר עינו הייתה פקוחה על כל העבודות שבוצעו במחסן.

הנער-הסבל יודע מתמטיקה

ברור היה לי שאסור לוותר. כל עתידי הוטל על כף המאזניים. הייתי חייב לעמוד בקצב הפירוק. המשא היה בלתי נסבל, העומס הוטל על כל חלקי גופי ובמיוחד על פלג גווי התחתון. נוכחתי לדעת, כי אין קץ לסיבולת האנושית, לעקשנות ולדבקות במשימה. כך שרדתי את יום עבודתי הראשון, אשר בסופו, אספתי את עצמי בשארית כוחותי,

עליתי על האוטובוס לתל אביב והתייצבתי ללימודים. למרות שהחלפתי את חולצתי, עדיין נדף ממני ריח עז של דגי בקלה. בחרתי את הפינה השמאלית בספסל האחרון על מנת לא לעורר את חמתם של עמיתי לספסל הלימודים. נאבקתי קשות בעייפות, עיני החלו להיעצם ומדי פעם שקעתי בתנומה קצרה.

שני השיעורים האחרונים היו השיעורים החביבים עלי. אלו היו שעור הפיזיקה והמתמטיקה. בשיעור הפיזיקה של המורה צדקה, הסביר המורה במומחיות רבה ובמבטא עיראקי כבד את חוקי הפיזיקה, בשיעור המתמטיקה של הרוזנת ההדורה, אי אפשר היה שלא להתפעל ממיומנותה ומכישרונה הרב. הלימודים החביבים עלי ביותר היו לימודי הטריגונומטריה, אותם קלטתי במהירות, כאילו למדתי את הנושא זה מכבר. המורה נהגה לשתף את התלמידים בשיעור, ולשאול שאלות רבות על מנת לבחון את מידת הקליטה של החומר בקרב התלמידים. היא נהגה לקרוא ללוח את התלמידים המצטיינים, על מנת שיסבירו בדרכים נוספות את החומר הנלמד לשאר התלמידים.

"אַ. נו נראה מי יודע, יַסביר הפתרון?" הייתה הרוזנת שואלת במבטאה הטיפוסי ובשגיאות השפה המיוחדות לה. היא לא הבדילה בין זכר לנקבה, בין יחיד לרבים ובין עבר, הווה ועתיד.
באותו יום רשמה על הלוח תרגיל מסובך יחסית, שאיש בכיתה לא הצליח לפתרו. לאחר ניסיונות נואשים, עמדה לפתור את הבעיה בעצמה. באותו רגע אזרתי את כל שארית האומץ שהייתה בי, ועל אף ריחות הדגים שנדפו מגופי, החלטתי לגשת ללוח ולהציג את הפתרון, שהייתי בטוח בנכונותו. המורה קלטה את אצבעי המורמת ופנתה אלי בסמכותיות, כשהיא מבלבלת כהרגלה בין זכר לנקבה:

"א, נו נראה מה את יודע."

ניגשתי ללוח ופתרתי את התרגיל באותה שיטה בה המורה נהגה לפתור: צעד אחר צעד תוך הסברים מפורטים על תהליך הפתרון. המורה, שהייתה בדרך כלל מאופקת, סטתה הפעם מהרגלה, היא מחאה לי כף והוסיפה: **"זה מה היינו צריכים נוכיח!"** היא התכוונה,

כמובן לומר: **"זה מה שהיה צריך להוכיח!"**

חשתי כי עמדת הכיתה כלפי השתנתה. במקום להתייחס בהסתייגות ובבוז אל הנער המשונה, המגיע לכיתה אפוף צחנת דגים, החלו להתייחס אלי בכבוד והערכה.

המבחן שלי על הלוח בכיתה, היחס המעודד של המורה והתלמידים ודבקותי האדוקה ביעד שהצבתי לעצמי, נסכו בי יכולות שלא ידעתי כי טמונות בי. חשתי תעצומות נפש שאפשרו לי להמשיך ולהתמודד עם עבודת הסבלות המפרכת במחסני תנובה בפתח תקווה. שרגא הג'ינג'י לא ויתר והמשיך להציב אותי באותה עמדה של פירוק דגי בקלה. כל העת קיווה שעמיתי בשרשרת יתלוננו נגדי, על כי איני עומד בקצב החבורה. למורת רוחו, גילו חברי יחס אוהד ואמרו, כי הם שבעי רצון מתפקודי וכי אין להם בעיה למלא את המטלות כאשר אני משתתף בשרשרת.

בהפסקות הייתי מנצל את הזמן ומעלעל בספרים ובמחברות על מנת להתכונן לשיעורי הערב. חברי לעבודה נפעמו לראות כי אני מתמצא בכל אותם סימנים ותרשימים מוזרים משעורי המתמטיקה, הפיזיקה והכימיה.

חמישה שבועות חלפו והתמדתי בעבודת הסבלות הקשה. מספר פעמים התקרבתי לנקודת השבירה, אך לא חציתי אותה.

יש שכר למאמץ

יום אחד הגיע למחסן תנובה המנהל, ישראל, לאחד מביקוריו השגרתיים יחד עם סגנו שרגא. ישראל ניהל את מחסן תנובה מרחוק. הניהול השוטף והיומיומי היה מוטל על שרגא, אשר דאג לתפעול יעיל ומדויק, ללא רחמים וללא התחשבות בפועלים או ברגשותיהם.

ישראל זכה לתפקיד המנהל הודות לפעילותו הציבורית ונאמנותו למפלגת השלטון. הוא התמחה בגיוס פעילים ורתימתם למשימות המפלגה ביום פקודה, מעולם לא השית על העובדים נהלים המקשים על שגרת יומם. תפקיד זה יוחד לשרגא, אשר פעל בנחישות וללא היסוס.

כאשר קרבו ישראל ושרגא אל קבוצת הסבלים שעסקו בפירוק משאיות דגי הבקלה ואני בתוכם, עודכן ישראל על נוכחותו של הנער העקשן, שהמשיך לעבוד בעבודה זו ולא נשבר. ישראל התקרב אלי ושאל אותי מספר שאלות שגרתיות. הוא הביע התפעלותו מנחישותי ומהתמדתי. סיפרתי לו כי אני לומד בשעות הערב לימודים חיצוניים לקראת בחינות הבגרות. הוא לא האמין למשמע אוזניו. רק לאחר שהראיתי לו את חבילת הספרים והמחברות שנשאתי עמי עם החולצה להחלפה, השתכנע כי דברי אמיתיים. כאשר התייצבתי לעבודתי למחרת, ניגש אלי שרגא, ביקש ממני להפסיק את עבודתי והציב במקומי עובד אחר. חרדתי הייתה גדולה שמא תושבת עבודתי ואיאלץ לשוב ולהוביל ביצים ממשקי השרון למכולת של אחי ברמת גן. לאחר שהות נוספת, חזר אלי שרגא ואמר לי:



סבל בבוקר ותלמיד בערב

"אתה עובר לעבוד בבית המלאכה.

יש לך מזל: לישראל יש לב זהב והוא מבקש להקל עליך את החיים.

עם זאת, אל תתפתה לחשוב לרגע, כי מצפה לך גן של שושנים."

בית המלאכה דמה לגירסה מיושנת ודהויה של בית חרושת לייצור המוני. רעש מחריש אוזניים של פטישים רוקעים בקצב מטורף על מסמרים. שורה ארוכה של שולחנות עבודה, עליהם היו רכונים פועלים, שעבדו כאחוזי תזזית. הפועלים עבדו בעמידה. הם ניצבו זקופים ולא הפנו את ראשיהם לצדדים. הפועלים ביצעו את מלאכתם בדממה, הם פעלו באופן מכאני ובקצב מסחרר. עיקר פעילותם הייתה תיקון תיבות עץ, ששימשו לפרי הדר, על-ידי הכאה בפטישיהם. בתקופת הצנע נוצלו כל חומרי הגלם ביעילות מרבית. לוחות העץ של ארגזי הדגים שימשו כתחליף ללוחות השבורים בתיבות פרי ההדר.

"כאן אתה מתחיל לעבוד מהיום, על פי הוראתו של המנהל." פנה אלי שרגא בהתרסה. **"כאן עובדים בקבלנות. מי שטוב- מרוויח הרבה, ומי שלא יודע לעבוד- לא תהיה לו פרנסה. יש כאן עובדים, המרוויחים למעלה מארבע מאות לירות לחודש. אתה בטוח שאתה מעוניין לעבוד כאן?"** "כן." עניתי ללא היסוס. בדמיוני חלמתי על ארבע מאות הלירות, פי חמישה משכר עבודתי כסבל.

עידוד והשראה מעמיתים לעבודה

שרגא, כמנהגו, היה תכליתי ולא בזבז זמן. כהרף עין ומבלי להוציא הגה מפיו, סידר בשבילי את עמדת העבודה. מסר לי פטיש, צבת, ארגז עם מסמרים וארבע תיבות מפורקות לחלוטין, אשר היה עלי לסדרן ולהביאן למצב תקין. הוא לא הנחה אותי כיצד לתקנן ולא מסר הוראות מפורטות. הסתכלתי על הארגזים במבוכה ולא ידעתי היכן להתחיל והיכן לסיים. עמדתי מבויש מול שולחן העבודה ואגלי זיעה החלו ניגרים ממצחי. שכני לעבודה הבחינו במצבי וחשו לעזרתי.

המחווה האצילית של חברי החדשים לעבודה ריגשה אותי. הם היו פועלים קשי יום, שעבדו בקבלנות לפרנסת משפחותיהם. כל סטייה מעבודתם גרמה להם נזק כספי רב. מה הביא אנשים אלה לנהוג בהגינות ובאצילות כה רבה ולהסכים להושיט יד מסייעת ותומכת לאדם, שלא הכירוהו מעולם? את זאת לא אדע לעולם. עזרתם של עמיתי הפועלים, העניקה לי עידוד והשראה, והוותה בשבילי אות, דוגמא ומצפן, אשר הדריכו גם אותי בהמשך להושיט יד עוזרת ומסייעת לאנשים רבים שפגשתי שנקרו בדרכי ונזקקו לעזרתי.

בסוף היום הראשון הצלחתי לסיים את תיקונם של שני ארגזים בלבד, אך למורת רוחי הם נדחו על-ידי שרגא, בטענה שלא תוקנו כהלכה. לימים נודע לי, כי הארגזים שהעביר אלי שרגא לתיקון היו מהסוג הקשה ביותר לתיקון, מאחר והלוחות משני צידיהם היו שבורים ולכן היה צורך בבנייתם המחודשת.

כך עבר לו החודש הראשון, כאשר מיומנותי בעבודת תיקון התיבות הלכה והשתפרה, אם כי תפוקתי הייתה דלה, והתמורה

בהתאם. ישראל, המנהל, עקב אחר התקדמותי וניסה לסייע לי. מדי פעם, הוא היה מעביר לשולחני ארגזים הקלים לתיקון וכך הצלחתי להגדיל את שכרי.

למרות ששכרי בבית המלאכה בחודשי עבודתי הראשונים לא עלה על שכרי בפרוק הדגים, היו לעבודה זו יתרונות בולטים. היתרון החשוב ביותר היה, שריחות הדגים שנדפו ממני והרחיקו את חברי מעלי, נעלמו כלא היו. עד מהרה החלו שאר התלמידים להתקרב אלי. הם ידעו כי תמיד יש באמתחתי פתרונות לתרגילי היום במתמטיקה, בפיזיקה, בכימיה ובשאר המקצועות ועטו עלי להעתיק את הפתרונות ולשאול אותי שאלות על החומר הנלמד.

הימים חלפו, שמחתי להיווכח כי שכרי עלה בהתמדה מדי חודש בחדשו. כעת יכולתי לשלם את שכר הלימוד ואת דמי מחייתי במועדם ואף לקנות מחברות וספרי לימוד. כאשר נוכחתי כי נותרה לי יתרת מזומנים לראשונה בחיי הבוגרים, פינקתי את עצמי בחולצה ובנעליים חדשות. אלו היו פריטי הלבוש הראשונים שעלה בידי לרכוש מאז עזבתי את הקיבוץ.

את מבחני טרום-המוקדמות והמוקדמות עברתי בהצלחה, אך מבחני הבגרות העיקריים עדיין עמדו בפני. נמצאתי בסערת מאבק ההישרדות והתקומה. כל סטייה, ולו הקטנה ביותר, יכלה לסכל את מאמצי. מאחר ושכרי היה מותנה בכושרי לעבוד ולהתמיד בעבודה קבלנית, שדרשה את ריכוז כל המשאבים הפיזיים, לא הרשיתי לעצמי להיעדר אפילו יום אחד מעבודתי. מדי פעם עבר המנהל ישראל ליד שולחני, והתעניין בהתקדמותי בלימודים. הוא הוסיף, לפעמים, להעביר אלי תיבות קלות לתיקון, מעין הערכה על התמדתי בלמודי. למרבה הפלא מעשהו זה של המנהל לא עורר את קנאתם או התנגדותם של חברי לעבודה. לעתים אף הרגשתי כי היו גאים במעשי המהווים עבורם הוכחה, כי גם סבל או פועל פשוט, שצמח מקרבם, מסוגל ללמוד ולהתקדם.

הלימודים הניבו פרי

יום אחד, כאשר התעניין ישראל בלימודי הצגתי לו בגאווה את מחברות האלגברה והטריגונומטריה שלי, שהכילו שפע גרפים, נוסחאות, טבלאות וסימנים. הללו עוררו את התפעלותו.

"אולי תוכל לסייע לי בהכנת הדו"חות החודשיים? ההנהלה מבקשת ממני דו"חות סטטיסטיים, שאני מתקשה להכינם." פנה אלי המנהל במבוכה, בחושפו את חולשתו בפני פועל פשוט במפעלו.

"אשמח לנסות." עניתי בענווה.

לראשונה בחיי השתמשתי במיומנות שרכשתי בלימודי: עבודה מעשית, ששכרה בצידה. הדו"ח החודשי הפך נתונים גולמיים למידע ניהולי רב-משמעות. התמחיתי בפעולה זו ובצעתי אותה במיומנות רבה באין-ספור הזדמנויות בעתיד. ממקבצי הנתונים שהיו ברשות המנהל הכנתי טבלאות, תרשימים ודיאגראמות, שכללו נתונים בסיסיים, שיעורי גידול התעסוקה ואחוזי התפלגות, פעילות, תפוקה ופריון. כמו כן, צרפתי בכתב ידי דברי פרשנות ותחזיות עתידיות. ההנהלה המרכזית, לא ידעה את נפשה מרוב שביעות רצון מתכנו של הדו"ח החודשי שהגיש ישראל ומצורתו, וציינה אותו לשבח. בכל המפגשים של מנהלי האגפים והמפעלים של תנובה הוא צויין במיוחד על עבודה זו. ישראל גמל לי על עבודתי המסורה והמקצועית בכך שהעניק לי עבודה משרדית, למשך שעות אחדות, שתמורתן הייתה גבוהה יחסית.

כך הוספתי להגדיל עוד יותר את הכנסותי ויכולתי מעתה לשלם את כל הוצאותיי השוטפות ואף נותר בידי סכום מסוים לחסכון.

בוא גלה את עצמך, רק בך עוצמה רבה

שמונה חודשים לפני מועד הבחינות, כאשר השחיקה הגופנית והנפשית כמעט הכריעה אותי, הגעתי למסקנה, כי לא אוכל להמשיך בשגרה זו לקראת הבחינות. חישבתי במדויק את הוצאותי החודשיות ואת הכנסותי ומצאתי, כי אוכל לצאת לחופשה מן העבודה למשך

ששה שבועות לפני מבחני הבגרות. הכסף שיעמוד לרשותי יספיק לתשלום מזונותי ולתשלום שכר הלימוד עד גיוסי. בששת השבועות האחרונים לפני בחינות הבגרות כפיתי על עצמי משטר חמור של לימודים. יום ולילה עסקתי בשינון החומר ובפתרון תרגילים מבחינות בגרות קודמות. בשלב זה ידעתי, כי ניצחתי. העקשנות, ההתמדה והדבקות במשימה משתלמות.

כאשר התייצבתי בלשכת הגיוס לאחר סיום הבחינות, הייתי מותש וחסר כל. עם זאת היה לרשותי נכס שרכשתי בכוחות עילאיים: הידע וההשכלה, אשר בלעדיהם לא היו נפתחים בפני שערים כה רבים במהלך חיי.

אני מקדיש פרק זה מיומן חיי, לכל אותם נערים ונערות, צעירים וצעירות, מבוגרים ומבוגרות, המתקשים למצוא את יעדיהם בחיים ואובדים בשבילי הייאוש. ברצוני לומר להם, כי לכל אדם יש יעוד בחיים, עליו למצאו ולהלחם להגשמתו. היעוד יכול להיות בתחומים שונים: מוסיקה, ציור או ריקוד, בתחומי המחקר או בתחומי הניהול. רק על-ידי הצמדות ודבקות במשימה גם במצבים הקשים ביותר, תתגלה עוצמתו של האדם בכל תפארתה והדרה. השגת יעדיו האישיים של האדם, תשרה עליו הרגשת סיפוק עצומה ובנוסף תשרת גם את משפחתו, סביבתו, חברתו ומולדתו.

"אם המים גועשים
וחייך כה קשים
אל תיפול ברוחך
בוא גלה את עצמך
רק בך עוצמה רבה!" (בצלאל אלוני)

פרק ח'
צה"ל קורא לך

חייל עם צרור נקוב ומוטיבציה גבוהה

תקציב ההכנסות וההוצאות שהכנתי שמונה חודשים לפני גיוסי לצה"ל היה מדויק להפליא, אך כאשר הגיע יום הגיוס, כיסי היו ריקים לחלוטין והייתי חף מכל מצלצלים. הלכתי ברגל ללשכת הגיוס, ולמרות חסרון הכיס, רוחי הייתה איתנה ורצוני להתגייס ולקיים את חובתי למדינה היה עז. על אף שלא למדתי בתיכון רגיל, התייחסו אלי רשויות הגיוס כאל בוגר תיכון לכל דבר ועניין, וזאת על בסיס המסמכים שהמצאתי, אשר כללו את תוצאות מבחני המוקדמות ואת הרישום למבחני הבגרות.


לקראת גיוס

בלשכת הגיוס הייתה התקהלות רבתי. האוירה הייתה חגיגית. המתגייסים ובני משפחותיהם אשר נאספו לפרידה היו נרגשים ושמחים. לא היה קשה לזהות את טיב האוכלוסייה המתגייסת. זה היה גיוס אוגוסט האיכותי, שכלל את בוגרי בתי הספר התיכוניים, נוער משכיל וחדור מוטיבציה, הנענה לאתגרים אשר הציב הצבא, בנפש חפצה ובמורל גבוה.

כאשר החלו בני המשפחה להתפזר איש-איש לביתו והמגויסים נותרו לנפשם, החל תהליך ההתקרבות וההכרות הראשוני בין החיילים החדשים. בעיצומו של תהליך החיול, החלתי לקשור את קשרי החברתיים הראשונים. כבר בשעות הראשונות לגיוסי לצה"ל, נוכחתי לדעת כי יש תרומה מיידית למאמצים הכבירים שעשיתי להשגת תעודת הבגרות טרם גיוסי. כתוצאה, נמצאתי כעת במסגרת נוחה, אשר טוב היה לי להיות בה. החיילים החדשים היו פתוחים לכונן קשרים

חדשים עם חבריהם. כהרף עין נוצרה דינאמיקה קבוצתית. ההכרות הובילה לקרבה והקרבה לידידות וחברות. בין האנשים שהכרתי ביום ההוא, היו רבים שהצליחו בהמשך דרכם, וזכו להתפרסם בארץ בזכות הצלחתם בפעילות צבאית, עסקית או אקדמאית.

רבים מן המגויסים שאפו להגיע ליחידות מובחרות, ובמיוחד לקורס הטייס היוקרתי שהיה משאת נפשם של רוב המגויסים. החייל שעמד מאחורי וקיבל את המספר האישי העוקב היה עודד מרום. עודד בלט באמביציה הגבוהה שלו להגיע לקורס טייס. הוא התגורר אתי באותו אוהל וסיפר לי על כל השלבים, המבחנים והבדיקות שעבר. כאשר הגיעה אליו הבשורה על קבלתו לקורס טייס, שיתף את כולנו בשמחתו.

את עודד הטייס פגשתי פעמים רבות בעת שירותי בחיל האויר. עקבתי אחר מסלול התקדמותו המהיר. הוא הפך לאחד מבכירי הטייסים, קלט את מטוסי הסילון המתקדמים והטמיעם בחיל האויר. עודד השתתף בקרבות נועזים, היה אלוף בהפלת מטוסי אויב ופיקד על טייסות ובסיסים. הוא השתתף בכל מלחמות ישראל והשתחרר בדרגת תת אלוף.

המגויסים נהרו בהתלהבות אל השק"ם היחידתי, קנו שם דברי מתיקה, עוגות ומשקאות. גם ה"גזלן" שהגיע לשולי המחנה והציע את מרכולתו, מצא פרנסה בשפע מגרגרנותם של החיילים החדשים. רק אני נותרתי מחוץ לחגיגה הקולינארית, כיוון שלא הייתה באמתחתי אגורה שחוקה אחת, אשר ניתן היה להוציאה ביום פקודה. חברי אשר התעניינו בנסיבות סגפנותי, נאלצו להסתפק בתשובה, ששכחתי לקחת את ארנקי עמי. מובן שסירבתי לכל הצעות ההלוואה שהרעיפו עלי חבריי החדשים.

צה"ל: אהבה ממבט ראשון

הצבא היווה עבורי בית ומסגרת תומכת. בניגוד לחבריי שהיה להם בית אמיתי, ממנו יצאו ואליו שבו, היה הבסיס עבורי בית לכל דבר. הוא סיפק לי מזון וקורת גג, ועל כן אהבתי את הצבא מהיום הראשון לגיוסי.

הנה הגיע סוף השבוע הראשון שלי בצבא. עדיין שהיתי יחד עם רבים מחבריי במחנה הקליטה בתל השומר. יחדיו ציפינו בדריכות להצבה. הרס"ר הודיע לנו שאנו יוצאים לחופשה מיום ששי ועד ליום ראשון. כל חברי פרצו בתרועות שמחה וגם אני הצטרפתי אליהם, כאשר בסתר לבי קינן בי הרצון להישאר במחנה ולא לחזור למציאות העלובה שציפתה לי בצריף בפתח תקווה.



הצבא - בית ומסגרת תומכת

עוד טרם יציאתי לחופשה, קיבלתי את משכורתי הצבאית הראשונה, משכורת צנועה מאוד בכל מובן אפשרי, אך עבורי הייתה נכס יקר, שלא היה שיעור לחשיבותו.

כאשר הגעתי לצריף בפתח תקוה, מלא גאווה על המדים הצבאיים שלבשתי לראשונה, פגש אותי השכן דוד, וסיפר לי שאחי עבר לדירה בת שני חדרים שרכש ברמת גן. אמי נותרה בדירה. אחי שילם את שכר הדירה הצנוע, וגם נתן לאמי סכום כסף קטן למחייתה בהתאם ליכלתו הכספית באותה עת. הזדעזעתי לראות שלאמי חסרו מצרכי מזון בסיסיים ושלא היה לה כסף להכנת ארוחת ליל השבת, ותרמתי שוב את משכורתי הצבאית להשלמת החסר.

בשובי לצבא לאחר סוף שבוע עצוב, שוב היו כיסיי ריקים ממצלצלים. חבריי החדשים קבלו אותי בשמחה יתרה, כאילו היינו חברים מזה רבות בשנים, וכולנו היינו נרגשים לקראת העתיד.

המחנה, שנערך לקליטת גל גיוס נוסף, היה כמרקחה, ואנו הותיקים, הועברנו למחנה צריפין לקראת אימוני טירונות בסיסיים.

האימונים הראשונים היו קשים למדי עבורי. מבחינה פיזית, הייתי תשוש מתקופת הלימודים האינטנסיבית ומאורח החיים הסגפני שגזרתי על עצמי כדי להגשים את מטרתי. חברי במחלקה היו ממושמעים וחדורי רצון לעבור את הטירונות בצורה מיטבית, כאשר פניהם נשואות להמשך עתיד מוצלח בצבא. איש במחלקה לא הביע רצון לפנות לקריירה צבאית, אך כולם ביקשו לבצע את שרותם בצורה הטובה ביותר, תוך אחריות הטומנת בחובה חשיבות ערכית. עד מהרה החילותי להסתגל למשטר האימונים המפרכים, כאשר רוח הצוות והעזרה ההדדית סייעו רבות למזעור הקשיים.

יער ההזדמנויות ושביל הפרחים

במהלך תורנות השמירה הלילית, מצאתי זמן לשוחח עם חברי החדשים ולתהות על קנקנם. רובם הגיעו ממשפחות ותיקות ומבוססות, ולא ידעו מחסור מימיהם. עם זאת לא היו מפונקים וניכר היה בהם, שחונכו לאידיאלים ערכיים ולהקרבה. נקשרתי במיוחד לשמואל, אשר השמירה הלילית בחברתו הייתה עבורי חוויה מיוחדת במינה.

על אף שהוריו היו אמידים, הוא התכוון לבנות את עתידו במו ידיו ולא לסמוך על הסיוע מהם. הוא הוקסם לשמוע על מאמצי הכבירים ללמוד בתיכון חיצוני, ותחקר אותי רבות על אורח חיי העצמאיים. בעת השמירה עם שמואל היינו מחליפים דעות בנושאים שונים ומגוונים, בעיקר עסקנו בתכנון העתיד.

למרות השוני הרב בתמונת נוף ילדותנו ובמצבנו הכלכלי, מצאנו נקודות השקה רבות בהשקפת עולמנו. שמואל היה נחוש בדעתו לא להשען על הוריו בהמשך דרכו, וביקש לצאת לדרך עצמאית משלו, אשר בה יפלס לו נתיב במשעולי הקיום, מייד עם שחרורו מצה"ל. הייתה תמימות דעים בינינו בנושא הזה. הוא מתוך בחירה ואני מתוך חוסר ברירה. שמואל דימה את חיי להליכה ביער מלא סיכונים,

סיכויים והזדמנויות, הוא אמר שעלי להתאמץ לאסוף את הפרחים, וליהנות מפריים בעתיד.

"אלפי פרחים עדיין מצפים לך בחייך," אמר לי לא אחת. **"על כן, יש לנקוט פעולה ולקטוף אותם."**

ואמנם, בכל שעה בה חשתי מצוקה, נזכרתי בתיאוריו הצבעוניים של שמואל על יער ההזדמנויות של החיים ועל שביל הפרחים, והייתי מתמלא באנרגיות מחודשות. עקבתי אחר התפתחותו וקידומו המהיר של שמואל לאחר שחרורו מצה"ל, תחילה, במסגרת האקדמיה ולאחר מכן, במישור הכלכלי עת שימש כאחד המנהלים הבכירים והמוערכים באחד הבנקים הגדולים בישראל.

הגיעה שעת סיום הטירונות. הכל ששו לקראת החופשה הקרובה ואילו אני הייתי עצוב ונבוך. הייתי מוכן אף להישאר בבסיס ולא ליפול למעמסה על אמי, אשר תצטרך לשלם עבור מזונותי במהלך חופשתי.

חופשה בצל העוני והמחסור

כאשר הגעתי לצריף נוכחתי לדעת שמצבה הכלכלי של אמי החמיר אף יותר מכפי ששערתי. מקורות הפרנסה שלה היו דלים והסתכמו בסיוע מזדמן של אחותי מארצות הברית אשר שלחה לה כסף מדי פעם, וסיוע מזערי מאחי שנאבק אף הוא עצמו בקשיי פרנסת משפחתו.

גם הפעם מסרתי לאמי את המשכורת הצבאית שחסכתי. לשמחתי נזדמנה לי הפתעה נעימה: נשלח אלי מכתב מהנהלת "מבטחים", בו הודיעו לי שעם גיוסי הופשרו לזכותי כל כספי התגמולים שנוכו ממשכורתי מעבודתי בתנובה. הסכומים שהצטברו הגיעו לסכום נכבד של למעלה ממאה לירות. ניגשתי לסניף בנק מבטחים בפתח תקווה, קיבלתי את הכסף וללא שהות העברתיו לאמי. אימי אשר הייתה אישה צנועה וחסכנית הסתפקה בסכום זה, למילוי צרכיה הבסיסיים למשך תקופה ארוכה. שוב חזרתי לבסיס בכיסים ריקים.

פיזור מחזור הטירונים החדש בוצע במהירות ויעילות. איש-איש

פנה ליחידתו. באשר לי – אני הוצבתי עם קבוצת חברים איכותיים לחיל ההנדסה הקרבית.

קשה באימונים וקל בקרב

עם הגיענו לבסיס ההנדסה הקרבית, הסבירו לנו המפקדים החדשים שאין אנו טירונים עוד, אלא חיילים קרביים לכל דבר. תוך זמן קצר עתידים אנו להיקרא לפעילות מבצעית מלאה. באותה תקופה, שלהי שנת 1955, שררה מתיחות גדולה בגבול ישראל-מצרים. לאחר תקופת אימונים אינטנסיביים בבסיס הוצבנו בגבול מצרים, בחלק הגובל עם צפון רצועת עזה. באותם זמנים, נחשב השטח שבו עתידה הייתה לקום התנחלות אלי-סיני לשטח מפורז, והיה עלינו למנוע מן המצרים פעילות בשטח זה.

אימונים מפרכים במשך היום, מארבים ושמירות בלילה היו שגרת חיינו באותה תקופה. איש מאיתנו לא פקפק בחשיבותה של פעילותינו באזור זה. איש לא ניסה להתחמק מביצוע מושלם של כל מטלותיו. הסיסמא "קשה באימונים וקל בקרב" הייתה נר לרגלנו, וריחפה מעל לכל פעילותינו. התייחסותם של אנשי המחלקה הייתה רצינית ובוגרת. מעל לכל, קיננה בלב כולם השאיפה לעבור למסלול הפיקוד, שמשמעותו, יציאה לקורס מפקדי כיתות ולאחר מכן לקורס קצינים.

הייתה זו אחת התקופות היחידות בחיי שלא חשבתי על לימודים עיוניים. הייתי נתון כל כולי באימון הפרט, אימון הכיתה ואימון המחלקה. גם בשעות הפנאי המעטות שהיו, התאמנו חבריי ואני באופן עצמאי בפירוק ובהרכבת מכונת ירייה, בתפעול אמצעי לחימה ובפירוקם ובהרכבתם של מוקשים. הביטוי העכשוי, המתאים ביותר להתנהגותנו אז, הינו "להיות מורעלים". "הרעל" הזה נבע מהרצון לעשייה חיובית, תוך הכרה, להיטות ומוטיבציה גבוהה. רוח זו הדביקה את כל חיילי המחלקה. ככל שהתקדמנו באימונים, גברה הכוננות הקרבית שלנו. ששנו אלי קרב ושאיפתנו לפעילות מבצעית לא ידעה גבולות.

חלפו שלושה חודשים של אימונים ופעילות מבצעית ענפה, אשר את רובה קיימנו בחולות הנגב המערבי, סמוך לגבולה הצפוני של רצועת עזה. ברצועת הגבול, שבה היה השטח המפורז לפי הסכם הפסקת האש עם מצרים, שכנו התנחלויות צפון הרצועה. בתקופה ההיא, לא הורשה אף מצרי או פלסטינאי לשהות בשטח המפורז, וכל מי שהפר כלל זה שם נפשו בכפו.

עם סיום תקופת האימונים הראשונה חזרנו לבסיס האם בצריפין. לאחר החזרת הציוד לכשירות, היינו אמורים לצאת לחופשה. שמחתם של חבריי ליציאה הביתה לאחר המאמץ הגדול שהיה מנת חלקם לאחרונה היה מובן, ואילו אני הייתי במצוקה אמיתית. חששתי מאוד ליפול שוב למעמסה על אמי. לאחר התלבטות והיסוסים, אזרתי עוז בנפשי ופניתי לרס"ר הבסיס בבקשה להישאר בו בימות החופשה. סיפרתי לו על מצוקתי הכלכלית ועל מצבה של אמי המחוסרת כל מקור הכנסה. סיפורי נגע מאוד לליבו, אך לא היה ביכולתו להיעתר לבקשתי, מאחר והבסיס כולו עתיד היה להיסגר באופן מוחלט למהלך תקופת החופשה. הוא עודד אותי לצאת לחופשה, וציין שהוא משוכנע כי יימצא פתרון לבעייתי.

מי יגאל את הנזקקים מרעב ומחסור?

כאשר הגעתי לצריף בפתח תקווה חשתי שינוי באוירה. אמי נראתה נינוחה, וניכר שנמצא פתרון למצוקתה הכלכלית. כאשר הושטתי לה כמנהגי, את השכר הדל שקיבלתי מצה"ל כחייל בשרות חובה, דחתה אותי בנחישות, וציינה שאינה זקוקה עוד לסיוע. הסתבר, שהגישה תביעה למוסד לביטוח לאומי שזה עתה החל לפעול, ואושרה לה קצבה חודשית. היא לא חסכה בברכות ודברי הלל, והרעיפה דברי שבח רבים לשרת העבודה באותם הימים – הגברת גולדה מאיר. פעולתה הברוכה של שרת העבודה יצקה הבסיס למדיניות הסעד של כל ממשלות ישראל והצילה רבבות נפשות, כולל אמי, מחרפת רעב ומחסור. על אף שאמי ידעה עושר מופלג בחייה, היא הסתגלה לחיי צנע וסגפנות לאחר מות אבי. הצניעות וההסתפקות במועט, הפכו

לחלק חשוב בחייה. אהבתה העזה למולדתה ההיסטורית, אמונתה ואדיקותה, היוו עבורה תחליף מלא לתענוגות החומריים. הקצבה החודשית הצנועה שקיבלה מן הביטוח הלאומי סיפקה את צרכיה ואף השאירה באמתחתה סכומים לא - מבוטלים לצדקה, למתן בסתר ולתמיכה בבית הכנסת בו נהגה להתפלל, משך כל ימי חייה.

לפתע נזכרתי בדבריו המעודדים של הרס"ר בבסיס חיל ההנדסה. לנגד עיני, התרחש שינוי עליו לא חשבתי כלל. אמי החדורה אמונה עזה בבורא עולם, הייתה מאושרת על כך שזכתה בגאולה ובחיי חופש בארץ-ישראל, מעודה לא נכנעה לרוח נכאה, נהגה לאמר לי:

"וישועת השם כהרף עין, גולדה מאיר היא שליחת השם להקלת סבלם של הנצרכים".

בשובי לבסיס בתום החופשה ראיתי את הרס"ר עומד בשער, זקוף ודרוך, לבושו נקי ומגוהץ לתפארת. נוכחותו המופתית אותתה לחיילים את משמעת הלבוש, הסדר והניקיון. כאשר הבחין בי הרס"ר פנה לקראתי, חיבק אותי בחום ושאל אותי האם השערתו המוקדמת, התאמתה ונמצא פתרון לבעיותיה הקיומיות של אמי. לא היה קץ לשמחתו, כאשר סיפרתי לו על כך שאמי זכתה להיכלל בין ראשוני האזרחים במדינת ישראל שקיבלו קצבה חודשית מהביטוח הלאומי, וקצבה זו גאלה אותה ממצוקתה.

נפלאות הן הוראותיה של השלישות הראשית

החיילים היו מתוחים ודרוכים לקראת ההחלטה בדבר עתידם בחיל. המאושרים שבהם, היו מיועדים לפיקוד, והיו צריכים לצאת לקורס מפקדי כיתות ולקורס קצינים. לא עבר זמן רב והרס"ר החל מקריא מתוך רשימה את שמות החיילים שנכללו בקבוצה הראשונה, המיועדים לפיקוד. אותו פרק זמן קצר, בו חיכיתי להקראת שמי נראה לי כנצח. רציתי בכל מאודי לצאת לקורס מפקדי כיתות ולקורס קצינים.

קבעתי לעצמי כלל, שאשתדל להשתתף בכל קורס שיזדמן לי, וזאת כדי להעשיר את ניסיוני וידיעותי. והנה הרס"ר קרא בשמי. נעמדתי

דום וצעקתי במלוא גרוני "**כן המפקד!**" בהתאם לנוהג הצבאי, רצתי והצטרפתי בזריזות ובשמחה לשורת חברי שנערכו למסדר היציאה וציפו לעלות למשאיות המובילות לבסיס האימונים.

בעודי מחכה למפקד שיבדוק את ציודי ומוכנותי ליציאה והנה הופיע בריצה שליש היחידה, השליש קרא בשמי והודיע לי שלא אצא לקורס יחד עם חברי. אותו רגע חשתי שכל עולמי חרב עלי. חשתי כי נשמתי נעתקה ולא יכולתי להוציא הגה מפי. הנה כל חלומותי אודות קידום וקריירה מתנפצים לנגד עיני, סובבתי את ראשי אנה ואנה, מאין יבוא עזרי? מבטי הצטלבו כהרף עין עם מבטו של הרס"ר. פניתי אליו חרישית שמא יוכל לסייע לי. המבטים ששילח הרס"ר לעברי הביעו השתתפות בצער ואזלת יד - את פקודת השליש לא ניתן היה להמרות.

הלכתי אל חדר השליש כאשר רוח נכאים שורה עליי ולא ידעתי את נפשי מייאוש ובושה. להפתעתי גם השליש הביע מורת רוח מאי יציאתי לקורס מפקדי כיתות, וציין שזו הוראה שהתקבלה מן השלישות הראשית ועליו למלאה. ההוראה הייתה שעלי להתייצב מייד בבסיס חיל האויר בתל נוף.

לעולם לא אדע מי היה קצין השלישות אשר כתב את פקודת ההצבה שלי ומה היו מניעיו, אך פעולתו של אותו קצין אלמוני שינתה את חיי באופן מוחלט.

הצבה אקראית משנה גורלות

הגעתי לבסיס תל נוף וחשתי מיד באוירה המיוחדת של חיל האויר. תנועה ערה של כלי רכב ייעודיים, שאון מטוסים, ריחות דלק ותערובת שמנים, טייסים בסרבלי טיסה ומכונאים בלבושם המיוחד, ומעל לכל שררה תחושה של סדר, משמעת וניקיון. חשתי נינוחות וקרבה.

במהרה השלמתי עם הצבתי החדשה, אם כי באותו זמן לא שערתי שעתיד אני לשרת בחיל זה למעלה משני עשורים. פקיד הקבלה לא ידע מדוע נשלחתי לחיל האויר ומה היה עליו לעשות עמי, הוא שלח

אותי לרס"ר לעבודות מזדמנות, עד שיימצא פתרון להצבתי המוזרה. בערב פגשתי מספר חברים שהכרתי בבסיס הקליטה, כולם היו מיועדים לקורסי צוות אויר, והיו שקועים עד צוואר בהכנות למבחני תיאוריה שכללו ידע במתמטיקה, פיזיקה ואוירודינמיקה. שוב נוכחתי כי הידע שרכשתי בנושאים הללו הביא תועלת לי ולסובבים אותי. התנדבתי לסייע לחברי בהסברים ובפתרון בעיות שונות הקשורות לחומר הנלמד.

אט-אט קיבלתי עלי את צו הגורל אשר מסיבה לא-ברורה הניע את אותו פקיד ליזום את העברתי. כך הובהר לי שיעודי בחיים ללמוד ולהרבות ידע, יוכל להתגשם בחיל האויר יותר מאשר בכל חיל אחר בצה"ל.

למעלה מעשרה ימים שהיתי בבסיס חיל האויר בתל נוף. איש במפקדת היחידה לא הבין את מטרת הצבתי לחיל האויר, ולא ידע מה לעשות בי. לאחר בירורים רבים הועברה ממפקדת חיל האויר הוראה להעמיד בפני אפשרות לצאת לקורס טכנאי מטוסים, בתנאי שאתחייב לשרת שנת קבע נוספת. נעניתי מייד להצעה וקבלתי צו התייצבות לבית הספר הטכני של חיל האויר בחיפה.

הגעתי לחיפה בשעות הערב ולעיני נגלתה העיר בכל יופייה והדרה. נזכרתי ביום עלייתי ארצה, עת ראיתי את המראה המרהיב של העיר ממרומי השמיים. הייתי דרוך לקראת התקופה החדשה בחיי, בה אוכל להתמסר ללימודים, מבלי לדאוג לפרנסה היומיומית. למעלה מחודש ימים ציפינו בבית הספר הטכני לפתיחת הקורס המיועד. היה זה הקורס הראשון בו אוחדו שני מקצועות תעופתיים - חשמלאות ומכשירנות מטוסים.

גם בעבודת המטבח צריך קורטוב של מזל

בינתיים הוצבנו לעבודות הרס"ר, אשר עיקרן היה עבודת מטבח תחת שרביטו של מנהל המטבח הקפדן. עיקר התעסוקה שהוטלה על החיילים החדשים הייתה לנקות ולקרצף סירי בישול אימתניים. קשה לתאר עבודה מפרכת ובזוייה יותר מעבודה זו. לא הייתה לנו

כל ברירה אלא לבצע את המלאכה בשלמות וללא התחכמות יתרה, שמא עבודתנו לא תעמוד במבחן הביקורת של רס"ר המטבח ונצטרך לחזור על תהליך הקרצוף .

רק שלושה ימים עבדתי בניקוי הסירים. ביום הרביעי, בהיותי שקוע כולי בתוך אחד הסירים, אליו נכנסתי כדי לקרצף אותו ביתר שאת, ניגש אלי רס"ר המטבח שלף אותי מתוך הסיר, וביקשני להתלוות אליו למשרד. הוא מסר לי כובע וסינר לבנים והודיע לי שממחר, אתחיל לעבוד בהגשת אוכל בחדר האוכל של המפקדים.

היה זה הקידום הראשון שלי בצה"ל, קידום שאיני יודע מה מקורו ומה סיבתו, ומדוע קרול, רס"ר המטבח, העניק דווקא לי את משרת המלצרות המכובדת. מאותו יום ואילך לא היה לי צורך במגפיים ולא בצינור המים שהתיז לעבר סירי האוכל הענקיים. הקידום אפשר לי תנאי חיים עדיפים על חברי וסיפק לי זמן רב יותר ללמודים וקריאה. יתר חברי, שחיכו יחד אתי להתחלת הקורסים, הביעו תחילה מורת רוח והסתייגות מהצבתי המפנקת כמלצר בחדר האוכל של המפקדים, אך רגשות אלו התפוגגו במהרה, כאשר סייעתי להם בהכנותיהם לקורס, בהסברים ובפתרונות של בעיות במתמטיקה, בתורת החשמל ובפיזיקה. בהסברי השתמשתי בכל אותן שיטות ורעיונות שהנחילו לי צדקה, המורה לפיזיקה ותיאודורה, הרוזנת הפולנייה, משיעורי המתמטיקה. כך סלחו לי חבריי על שמגפיים לא לקחתי ומצינור המים מהר שכחתי.

פעילות סביב השעון של מפקד מצטיין: המפתח להישגים

בעת שרותי בחדר האוכל של המפקדים נחשפתי לרוח התחרותיות ששררה בין בתי הספר. אותה רוח המביאה להישגיות בכל התחומים, אשר אותה השכיל להחדיר מפקד הבסיס סא"ל אורי פרס. השם "אורי", שם של צבר טיפוסי וחסון, לא התאים לנושאו. קומתו של המפקד הייתה בינונית למדי, מבנה גופו רחב ומוצק ופניו עגולות ואדומות כעגבנייה בשלה. עיניו היו ערניות ומבטאו הכבד הסגיר את מוצאו המרכז אירופאי. רס"ר המטבח היה קורא לו שלא בפניו בשם

"פְּריץ", ייתכן שזה היה שמו המקורי. אורי שירת בחיל האויר הבריטי ומשם למד את כללי המנהל והארגון – סדר, קפדנות ומשמעת ללא פשרות, עליהם הוסיף את סגנונו הייחודי.

בכל יום בשעה שש בבוקר הייתי מתחיל בעריכת השולחנות. מפקד הבסיס היה כבר נוכח בחדר האוכל ומוודא שכל ההכנות עבור החניכים והמפקדים מתבצעות כהלכה. יום העבודה הרגיל של המפקד התחיל בסביבות חמש בבוקר. הוא היה מסייר בבסיס ולאחר מכן הגיע למטבח, שם היה מוודא את תקינות המזון וטיב התפריט. הוא הקפיד שכל פקודיו יפעלו בהתאם לפקודות, ההוראות והתקנות ולא עשה הנחות לאיש, גם לא לעצמו. בסוף היום שוב תפס עמדה בחדר האוכל, ווידא שאחרון החניכים קיבל את ארוחתו כסדרה. רק אז היה חוזר למשרדו וממשיך בעבודתו, עד השעות המאוחרות של הלילה.

אורי הכיר את כל המדריכים בשמותיהם. מדי פעם היה נוהג להחליף הלצה או דברי חידודין עם פקודיו. הערות ביקורתיות היה מעביר בשקט וברוח טובה. מעולם לא ראיתיו מרים קולו. גם אותי, החניך הזוטר הממתין לקורס, קידם תמיד בברכה. תחקר אותי על עברי, על שאיפותי ועודד אותי ללמוד ולהתקדם. עשיתי את טעות חיי כאשר הסכמתי להתחרות אתו באכילת פלפלים חריפים. נקודת השבירה שלי הייתה מהירה ונצחונו של אורי היה מוחץ.

מבחן התוצאה העיד יותר מכל על הצלחת מנהיגותו של אורי. בסיס ההדרכה במפרץ חיפה ידע באותה עת התרחבות ללא תקדים. הכול פעל על פי סדר שהוכתב בידי המפקד הבלתי-נלאה. הוא הנהיג תחרותיות והשגיות בכל תחומי החיים בבסיס החל בספורט וידיעת הארץ, וכלה בשיטות ההדרכה והידע הטכנולוגי לצורותיו השונות. התחרות המרכזית נסובה סביב בניית עזרי הדרכה, שאמורים היו לסייע לתלמידים להבנת החומר הנלמד. המדריכים הפעילו את כל כישרונותיהם היצירתיים להכנת עזרי הדרכה והגיעו להישגים יוצאי דופן. הם בנו דגמים של מערכות הנעה סילוניים, מנגנוני הפצצה, מערכות הידראולית ומערכת מכ"ם. המפקד הרבה לדבר על נושאים

אלה עם המדריכים ודרבן אותם להישגים נוספים.

זמן רב הרהרתי בסוד המנהיגות ומקורותיה. שבתי וניתחתי את שיטותיו, פעולותיו והתנהגותו של מפקד בית הספר הטכני של חיל האויר, סא"ל אורי פרס. מנהיגות מתהווה מפסיפס של מרכיבים וחומרים. חלקם נרכש עם השנים וחלקם – מתת אלוה. חלק מהגורמים רצוי, ואף הכרחי, לקיום מנהיגות ראויה. שני האלמנטים החיוניים לקיום מנהיגות הם הדוגמא האישית והיכולת לרתום את הקבוצה להסכמה יעדית.

היערכות לדור הסילון

באותה תקופה החלה בחיל האויר קליטה מוגברת של מטוסי סילון צרפתיים. תחילה, מטוס ה"אורגן", אשר החל להגיע לבסיסי חיל האויר. מדריכי בית הספר הטכני היו חלוצי המהפכה הטכנולוגית. רבים מהם נסעו לצרפת וחזרו עם הידע הנדרש בתוספת עזרי הדרכה, ששמשו אותם להכשרת דור הטכנאים העתידי.

המדריכים בבית הספר החליפו את שיחות החולין במהלך הארוחות בשיחות מקצועיות ערות על מערכות המטוסים החדשים. הם קיבלו בהערכה את הזינוק הטכנולוגי המשמעותי, אך ההערכה הייתה מלווה במעקב מתמיד, ובחקירה מקפת של המערכות על כל היבטיהן. דבר לא היה בבחינת מובן מאליו, אף נושא לא הוגדר כ"ראה וקדש". תפישת עולם זו הייתה רוח המערך הטכני של חיל האויר, אותה זכיתי להכיר בראשית דרכו.

התייחסותם של העמיתים הצרפתיים להצעות, שינויים ושיפורים שהועלו על-ידי הקצינים הטכניים של חיל האויר התקבלה תחילה בנימה של ביטול וזלזול. אך עד מהרה התחלפה בנימה של הערכה והערצה, כאשר התבררו מימדי התחכום והעליה המשמעותית בביצועי המערכות כפועל יוצא מיישום השינויים.

קבוצת המדריכים הטכניים אותה שירתי בחדר האוכל, היוותה את הגרעין הבסיסי של המהנדסים והטכנאים הישראליים שהביאו את חיל האויר לרמות ביצוע גבוהות ומרשימות. הם הרימו תרומה אדירה

לתעשיית הנשק הצרפתית, אשר באותן שנים ידעה עדנה שלא ציפתה לה. שגשוג תעשיית הנשק הצרפתי נמשך עד שהוטל האמברגו הצרפתי על ישראל לאחר מלחמת ששת הימים, שגרם לדעיכת תעשיית נשק זו מחד, ולשגשוג בתעשיית הנשק הישראלית מאידך.

חודש וחצי עבדתי במלצרות עד לפתיחת קורס חשמלאות ומכשירנות מטוסים. במהלך העבודה פיתחתי מיומנויות שתרמו לביצוע עבודתי בצורה איכותית ויעילה. רס"ר המטבח, קרול, הביע בפני את הערכתו על המהירות בה אני עורך את השולחנות לפני הארוחות ומפנה אותם בסוף הארוחה כמו גם על טיב השירות למפקדים. הכרתי היטב את הסועדים וידעתי את המנות המועדפות עליהם, אותן הייתי מכין ומגיש בזריזות איש-איש על פי טעמו וסדר העדפתו.

היכרותי עם חלק מהמדריכים שפגשתי במהלך הקורס ובהמשך שירותי בחיל האויר, סייעה לי בהמשך דרכי. חלק לא מבוטל מן האנשים שהכרתי עתידים היו להתקדם בסולם הפיקוד והפכו למפקדי טייסות תחזוקה בבסיסי חיל האויר, לראשי מחלקות ולראשי ענפים במפקדת חיל האויר. בהמשך דרכם היו למובילי תעשיית ההי-טק הישראלית.

כאשר פגשתי בהם לימים בהמשך שירותי בחיל האויר, הזכירו בבדיחות הדעת את שירותי המלצרות שלי בבית הספר הטכני. היו שם אוחנה ודב 'הרומני', עמרני ובוכר, אלכס ומיהלי. האחרונים היו דוברי הונגרית, ושניהם הגיעו לדרגות בכירות בחיל האויר ואחר כך היו למנהלים בתעשייה הביטחונית. למיהלי היה חוש הומור מפותח והוא נהנה להמציא חידודי לשון מבריקים. הוא היה ניצול שואה שמעולם לא זכיתי לשמוע את פרטי סיפורו, אך את תמצית לקחיו סיכם באמרה **"אם אין אני לי מיהלי"**. אלכס ומיהלי נהגו לדון רבות בפתרון בעיות טכניות סבוכות בשפתם המיוחדת שהייתה תערובת של הונגרית, עברית, צרפתית ואנגלית, על אף שלא הבנתי את משמעות שיחתם, התענגתי להקשיב להם ולחוש בהתלהבותם.

כל מלאכה מכבדת את העוסק בה

סוף-סוף נפתח הקורס, ובחגיגיות רבה. זה היה הקורס הראשון בו צורפו שני מקצועות תעופתיים למקצוע אחד. בטקס הפתיחה דיבר מפקד הבסיס ומפקד מגמת חשמל ומכשירים, מר אוחנה. הם סיפרו על הכבוד הגדול שנפל בחלקנו להימנות עם קבוצת הטכנאים הראשונה שתזכה לעבוד עם ציוד מודרני ומתוחכם. הם גם ציינו שעקב האינטגרציה בין המערכות, הוחלט לאחד שני מקצועות תעופתיים חשובים: חשמל ומכשירנות.

את חברי לקורס הכרתי בתקופת ההמתנה, מרביתם היו בוגרי בתי ספר מקצועיים שהתבלטו מאוחר יותר בשלבי העבודה המעשית. על יחסי עמם העיבה העובדה שהוצבתי לעבודה המכובדת של המלצרות בעוד הם נותרו עם סירי המטבח, עם הזמן התפוגגה התחושה לחלוטין. כעת עמדה בפני כולנו משימה משותפת – להצליח בקורס.

שלושת השבועות הראשונים הוקדשו ללימודים תיאורטיים. בתקופה זו בלטתי בידענותי הרבה בחומר הנלמד. את עקרונות המתמטיקה רכשתי מן המורה תיאודורה, ואת עקרונות הפיזיקה, החשמל והאלקטרומגנטיות רכשתי מהמורה צדקה. סייעתי לחבריי בוגרי בתי הספר המקצועיים שלא זכו כמוני לרכוש את הידע שלהם ממורים ברוכי כישרונות. במהרה התחלפה התמונה ואני נזקקתי נואשות לסיועם של חבריי.

הדבר קרה כאשר עברנו לשלב של לימודי המלאכה. המקצוע הראשון שלמדנו היה מסגרות. לאחר שהמדריך דוד העניק לנו הרצאה מקיפה על תורת החומרים, הסביר לנו ארוכות על כלי העבודה, שיטות העבודה וכללי הבטיחות, עבר לשלב העבודה המעשית. הוא חילק לנו גוש ברזל ממנו היינו צריכים ליצור סדן. הוא הסביר את תהליכי העבודה והציג בפנינו את התוצר המוגמר: סדן יפה וסימטרי, מלוטש ובוהק להפליא. חבריי לקורס פנו למלאכה בשמחה והתלהבות. הם טיפלו בחומר הגלם באהבה ובמומחיות רבה, פיזמו בשקט בינם לבין עצמם שירי ארץ-ישראל ולהיטים מאותה תקופה. שמחת היצירה ניכרה היטב בתנועתם ובשפת גופם. ואילו אני עמדתי

מהוסס ומבויש קמעא, מול העבודה הבלתי-מוכרת. לא עבר זמן רב, והנה חומר הגלם אשר בידי חבריי החל לקבל צורה ולגלות סימני חיים. ואילו החומר שבידי, סירב לשנות את צורתו ונשאר גולמי ומכוער.

דוד המדריך היה הראשון שהבחין במצוקתי, הוא אץ לקראתי והדריכני צעד אחר צעד כיצד לבצע נכונה את מלאכת הניסור, השיוף והליטוש. הוא עודד את רוחי וציין כי הוא משוכנע שבסוף אצליח גם אני ליצור את הסדן המבוקש. אט-אט החל חומר הגלם לקבל צורה של פריט מוכר, אך עדיין רחוק מרחק רב מהתוצר הסופי אשר היה עלי ליצור. היבטתי לעבר חברי וראיתי את תוצריהם המוגמרים, כשהם בוהקים, מלוטשים וזוהרים ביופיים. לא יכולתי להסתיר את קנאתי, אך יותר מכל חרדתי שכישלוני במקצוע המסגרות עשוי להביא להדחתי מהקורס. בדומה להתנהגותו של המדריך דוד, נהגו גם חבריי לסייע לי בעצה והדרכה לביצוע נאות של העבודה.

בסוף השבוע כאשר הוגשו העבודות לקבלת הציון הסופי, קיבלו רוב חבריי ציונים גבוהים על עבודתם. המדריך דוד לקח את עבודתי, לא היה לו קשה להראות את הפגמים במוצר שייצרתי, המשטחים לא היו ישרים והמידות לא היו מדויקות. רווח לי כאשר רשם בטופס הציונים את הציון "עבר" למרות שציין בפני, שבשבועות הבאים יהיה עלי להפגין התקדמות ויכולת מקצועית גבוהה יותר.

קורס המסגרות היה עבורי המדרגה הנמוכה ביותר בהישגי המקצועיים, נקודת שפל שביטאה את חוסר הרקע המקצועי שלי וחוסר הניסיון שלי בעבודות מלאכה. מאותה נקודה הייתה רק דרך אחת: להתגבר על הקשיים ולהמשיך לפלס את הדרך קדימה.

הקורס הבא היה קורס פחחות, ולאחריו קורס ריתוך והלחמה. בשני הקורסים האחרונים היו ציוני סבירים, וככל שהתקדמנו בלימודים הלכו ציוני והשתפרו. לקראת סיום הקורס התחלנו ללמוד על המכשור ועל המערכות המורכבות של המטוסים כגון מערכת ההתנעה, החימוש, ההגוי, הנווט וכיוצא בזה. את העבודה המעשית של הטיפול במטוסים, ביצענו במספר מטוסים ישנים שהיו ברחבה

בסמוך למסלול ההמראה של הבסיס. המדריכים, שזה לא מכבר שבו מהשתלמויות בצרפת על מטוסי ה"אורגן" הסילוניים למדו אותנו במומחיות ובהתפעלות על הטכנולוגיות החדשות. באותה תקופה לא היה נפוץ השימוש בטרנזיסטורים, ובחלק מהמערכות היה שימוש בשפופרות-ריק ליצירת מעגלים אלקטרוניים. בשורת הטרנזיסטורים ופריצת הדרך הטכנולוגית אשר ניתן לבצע בעזרתם הייתה נהירה למדריכים שלנו והם ששו לשוחח אתנו בהרחבה על נושא זה.

סיום מפתיע לקורס הטכנאים

למרות הקשיים הראשוניים הייתה תקופת לימודי בבית הספר הטכני יפה ומאושרת. זו הייתה תקופה בה יכולתי להתמסר ללימודים מבלי לדאוג להוצאות הקיום. בסופי שבוע נהגתי להישאר בבסיס, לשקוע בלימודים ובקריאה. הנה, התקרבנו לפרק הסופי של הקורס, ונותרו לנו אך שבועות בודדים. בשלב זה ידעתי שאסיים את הקורס בהצלחה, אך שאפתי להגיע להישגים טובים כדי לשפר את ציוני ולאזן בכך את הישגי הדלים בשלבי הקורס הראשונים.

שלושה שבועות לפני סיום הקורס, חשנו לפתע בפעלתנות חריגה של המדריכים: הם הגדילו את תדירות נסיעותיהם לבסיסים המבצעיים של החייל, בהם העבירו השתלמויות מיוחדות וביצעו פעולות תחזוקה שונות. הכול הצביע על מאורע גדול עומד להתרחש, אך אנו כחניכים טרם הבנו זאת. היו אלה ההכנות המוקדמות למבצע סיני.

בליל המבצע הייתי בתורנות שמירה. ממשרדי המפקדה בקע אור עד השעות הקטנות של בוקר יום המחרת. באשמורת האחרונה זכינו לביקורו של אורי פרס. הוא היה רענן ומלא חיוניות, חוסר השינה לא ניכר בו ובהתנהגותו. הוא התלוצץ עם השומרים, וזיהה אותי כמי שהיה המלצר הנאמן בחדר האוכל של הסגל. הוא התעניין בהישגיי בקורס ואיחל לי הצלחה כטכנאי מטוסים לפחות ברמה בה הצלחתי כמלצר בחדר האוכל.

למחרת, חשנו בהיעדרם של המדריכים הותיקים, אשר נקראו

לתגבור טייסות החיל המבצעיות. אכן לא היה קשה לזהות, אנו עומדים בפני אירוע דרמטי. מייד לאחר ארוחת הערב, בעוד אנו יושבים בשקם היחידתי, נמסרה הודעת דובר צה"ל על פתיחת מבצע סיני.

תרומתי הצנועה למאמץ המלחמתי של צה"ל במבצע קדש

הלילה היה מתוח וקשה היה להירדם, המדריכים ביקשו מאתנו להתכונן לפריסה ביחידות המבצעיות כבר למחרת. משלא הצלחנו לישון, פתחנו מפות וסימנו את המקומות שצוינו בהודעות דובר צה"ל: מעבר המיתלה, כונתילה, תמד, נח'ל ואל קוציימה. כרגיל, במצבים אלה רב סרן "שמועתי" קודם לדרגת רב אלוף והסיפורים והפנטזיות הרקיעו שחקים. כאשר עינינו טרוטות והעייפות הכריעה את מנות האדרנלין העודפות שזרמו בעורקינו, נרדמנו סוף-סוף.

לא עבר זמן רב, והתעוררנו לקולם של פיצוצי נפץ עזים. אלו היו פגזיה של אוניית המלחמה איברהים אל אוואל, שהצליחה להפגיז את העיר חיפה ולכלות בה את זעמה משך למעלה מעשרים דקות. מאה וששים פגזים נפלו על העיר, מבלי לגרום נזק משמעותי. לפתע השתררה דממה מוחלטת.

באותם זמנים לא היה שידור ללא הפסקה מהרדיו הממלכתי, ונפשנו יצאה לדעת את המתרחש. ניסינו נואשות לקלוט את שידורי רדיו לונדון ללא הצלחה. שידורי רדיו קהיר דווחו על הצלחות מסחררות של הצבא המצרי הגיבור ועל קיצם של הציונים. לאחר זמן קצר הוכרזה בבסיס ההשכמה הרגילה. המדריכים עדכנו אותנו על גורלה המר של האונייה המצרית, וסיפרו שמטוסי האורגן, שלא מכבר נקלטו בחיל האויר, הם שהכריעו את המערכה. לא היה קץ להתרוממות הרוח והשמחה. רצינו מאוד להשתלב בפעילות והתחננו למדריכים שיעבירו אותנו לבסיסים המבצעיים. המדריכים עמדו על כך שנמשיך בשגרת חיינו, עד קבלת הוראות ממפקדת חיל האויר. למגינת לבנו, התייצבנו בהתאם לשגרת היום במגרש המסדרים להתעמלות הבוקר. זו הייתה שגרה שהונהגה בקפדנות

על-ידי מפקד הבסיס. על כל חייל בבסיס, ללא התחשבות במעמדו, בתפקידו או בדרגתו להתייצב בבוקר במגרש המסדרים ולהתחיל את יומו בהתעמלות הבוקר.

כאשר הגענו לכיתות, ראינו את האוטובוסים המוכנים להסיע אותנו לבסיסים המבצעיים של חיל האויר. לאחר שיחת מוטיבציה קצרה, שהייתה למעשה מיותרת מבחינתנו, עלינו לאוטובוס פנינו היו מועדות לבסיס חיל האויר בתל נוף. לפתע, הגיח מפקד הבסיס, כאשר הוא מתנשף ונרגש והרעים בקולו:

"אני מחפש מתנדב. אנו זקוקים לטכנאי שיצטרף לצוות חילוץ של מטוס שלנו שנחת נחיתת חירום ליד אל-עריש."

כמעט כאיש אחד וללא שהיות, קמו כל החניכים, אשר נפשם יצאה לפעילות בחזית וביקשו להתנדב. עיניו של מפקד הבסיס צדו את מבטי, המלצר הנאמן מחדר האוכל של הסגל. הוא רצה לגמול לי על שרותי הנאמן והנה נפלה לידיו האפשרות הנכספת. הוא הצביע עלי וביקש ממני לרדת לקראת משימתי הקרבית.

נסיעה לאורכה של הארץ על גבי מנוף מיושן

הוסעתי על-ידי רס"ר הבסיס לנמל חיפה, שם פגשתי בעמיתי לצוות החילוץ. מישקה היה חייל מילואים, מפעיל מנוף אשר גויס לחיל האויר למשימות חילוץ והצלה. הוא היה כבד גוף ועב בשר, ידיו שריריות וכרסו שממדיה מבעיתים, השתפלה מבעד לחולצתו הצבעונית והצעקנית להחריד ושהייתה קטנה ממידות גופו בשני מספרים לפחות. הוא הסתכל עלי בזלזול וניכר שאינו שבע רצון מהחייל הצנום, שצורף אליו למשימתו, אך מייד החל לספר על מעלליו כחייל יודע קרבות, שבזמן מלחמת העולם השנייה נלחם כפרטיזן בערבות אוקראינה. מישקה הוביל אותי למנוף ענק שהותקן על גבי משאית ישנה, התיישב במושב הנהג, גופו הכבד מאכלס את כל החלל המספק בדרך כלל מקום לשני אנשים. בלית ברירה, התיישבתי על תא הניהוג של המנוף בקצהו העליון של המנוף בגבה השווה כמעט לשתי קומות של בניין מגורים.

כאשר המשאית החלה לקרטע את דרכה קדימה, הרגשתי היטב את החבטות על גופי. כל אבן קטנה על הכביש הרעידה את תא המנוף והסבה לעצמותי כאבים עזים אשר הלכו וגברו במהלך הנסיעה. ממרומי המנוף הסתכלתי בחרדה על כל מהמורה וגבשושית בכביש אשר גרמה לטלטלה קטנה של המשאית, זו הוכפלה עשרות מונים כאשר הגיעה לקצה המנוף, ושחקה את עצמותי ובשרי. ניסיתי לקשור את עצמי לכסא המנוף, אך ללא הצלחה. אלו היו שעות של עינויים אמיתיים, התמקדתי כל כולי בהקטנת הטלטלות שהיו מנת חלקי לאורך כל הדרך.

הנסיעה הייתה איטית ביותר, ומישקה דאג לחניית ביניים למנוחה ולתדלוק. בחניות הביניים סיפר על עלילות הקרב שלו ממלחמת העולם השנייה. הוא היה חשדן לגבי האנשים שפגשנו בדרך והזהיר אותי ממרגלים אשר לפי דבריו נוהגים להגביר את פעילותם בעת מלחמה. שתי יממות נמשכה נסיעתנו מחיפה ועד לבסיס תל נוף, שם היינו צריכים לחבור לחוליית החילוץ, כל אותו זמן לא ידעתי על מהלך המלחמה וההתפתחויות בחזית.

צאלים במקום אל עריש

כאשר הגענו לתל נוף נודע לנו למורת רוחנו, שמשימתנו שונתה, ואין אנו מיועדים לעבור את הגבול לכוון אל עריש. משימתנו החדשה הייתה לחלץ מטוס סיור מסוג "סטירמן", אשר נחת נחיתת אונס ליד קיבוץ צאלים. יממה נוספת עברה עד שהגענו לצאלים, גופי התמלא כתמים כחולים כתוצאה מהמכות הנאמנות שקבלתי מחלקי המתכת במקום מושבי במרומי המנוף.

גופי היה כולו פצע וחבורה ומכה טרייה, שרירי קפוצים ועצמותי מרוסקות. הייתי פצוע גם ללא מפגש כלשהו עם האויב. כאשר ירדתי ממעלה מושבי וראיתי את מטוס ה"סטירמן" המרוסק, צווה עלי ראש צוות החילוץ הנמרץ לפרק מייד את מצבר המטוס ולהכינו להחזרה ליחידה. לא העזתי לומר לו שאיני יודע היכן נמצא המצבר וכיצד לפרקו. כאן בא מישקה המפעיל לעזרתי, ובזריזות שלא תאמה כלל

את מבנה גופו, טיפס על המטוס אשר נטה לצידו כתוצאה מנחיתת האונס. תוך דקות ספורות פרקנו יחד המצבר והורדנו אותו.

לצערי, זו הייתה התרומה היחידה שלי במאמץ המלחמתי של צה"ל באותם ימים. שמחתי לשמוע שעבודתי כחבר בצוות המנוף הסתיימה, ועלי להתייצב בהקדם בבסיס חיל האויר בסירקין. נפרדתי בהתרגשות ממישקה, אשר חיבתי אליו גברה ככל שהתמשכה שהותנו המשותפת, וזאת על אף סלידתי העזה מהסיוט שנלווה למסע במרומי המנוף.

עם הגיעי למחנה בכפר סירקין פגשתי את המדריך מבית הספר הטכני ששמו בוכר. בוכר היה כטכנאי מוכשר ביותר, וכמי שמיטיב לגלות תקלות ולטפל בהן במהירות ויעילות. הכרתי אותו בחדר האוכל של הסגל ומאוחר יותר בקורס בעבודה מעשית על המטוסים בבית הספר הטכני. עד היום עודני תוהה אם "בוכר" הוא שמו האמיתי והרשמי שנתנו לו אביו ואמו, או שמא זהו הכינוי שנתנו לו חבריו, סמל להיותו איש טוב וישר, המוצא אושר ושמחה כאשר הוא מושיט ידיו לסייע לחבריו בכל עת וללא תנאי.

מטוסי ה'מוסקיטו' המיושנים רואים עדנה

בבסיס סירקין היה עלינו לטפל ולהשמיש מטוסי "מוסקיטו" ישנים, שנרכשו כגרוטאות משווקי הנשק הפיראטיים. היה צורך בחוצפה ישראלית ובתעוזה רבה לחשוב כי הכלים האומללים הללו, שעמדו על המסלול, שייכים למשפחת כלי הטייס המלחמתיים. עדות שלמות של סוגי תולעת ורימה מצאו להם מקלט בשלדות המטוסים העשויים עץ והשביעו בהם את רעבונם שלא היה לו קץ. הרקב וההזנחה ניכרו בכל חלקי המטוסים.

בוכר, הטכנאי שלא ידע פישרה של עייפות מהי, שקד יומם ולילה על הכנת שלשה מתוך תשעת המטוסים שהיו על המסלול. תהליך זה כונה "קנאביליזציה", במהלכו נאספו חלקים ממטוסים מושבתים לטובת מטוסים שהוכשרו לטיסה. עבדתי בהתאם להוראותיו של בוכר, בעיקר בפירוק, טעינה והרכבה של מצברי המטוסים. כאשר

הושלם המטוס הראשון נקראו צוותי אויר להעבירו לבסיס התעופה בתל נוף. בזמן בו עבדתי יחד עם בוכר, הבחנתי בקברניט המטוס שהיה עצבני, פניו היו מתוחות וידיו רעדו קלות. על אף מאמציו התקשה להסתיר את פחדו העמוק ואת פיק ברכיו כאשר הצטווה להטיס את כלי הטיס המפוקפק. הייתה זו הפעם הראשונה והאחרונה בשירותי בחיל האויר בה ראיתי איש צוות אויר מפוחד. מאוחר יותר ראיתי את גיבורי החייל בפעילותם באין סוף מבצעים מסוכנים והתפעלתי מגבורתם, קור רוחם ומסירותם.

רק טכנאי מוכשר ודבק במטרתו כמו בוכר, יכול היה לבצע משימה כה מורכבת ולמעשה בלתי אפשרית: להפיח חיים בשלדי הגרוטאות ולהכשירם לטיסה. משך שרותי המקצועי בחיל האויר, פגשתי את בוכר פעמים רבות וקשרתי עמו קשרי ידידות עמוקים. תקופה קצרה לאחר שהכרתי את אשתי לעתיד, דבורה, ארגן לכבודי טיול של סוף שבוע בגליל וטען, בצדק, שאין דבר טוב יותר להכרות מעמיקה וקירוב לבבות מאשר טיול משותף בחיק הטבע. משאת נפשו הייתה לקבל את המנוי של הבוחן המקצועי הראשי בחיל האויר.

נסתרות הן דרכי האל. שבועות אחדים לאחר שהגשים בוכר את חלום חייו, וקיבל את המנוי הנכסף לקה בהתמוטטות עצבים ובהתקף בלתי מוסבר של טירוף הדעת. לא היה מנוס אלא לאשפזו במוסד מתאים, שם בילה את שארית חייו לדאבון ליבם של כל ידידיו ומכריו הרבים בחיל האויר.

כאשר שבתי לבית הספר הטכני, לא מצאתי בו איש מחברי. נודע לי שהקורס פוזר, והוענקו לנו תעודות סיום. עמיתי לקורס, בוגרי בתי הספר המקצועיים, הוצבו ביחידות הנבחרות של מטוסי הסילון המתקדמים ואילו אני שהגעתי אחרון מהמלחמה הוצבתי לטייסת מטוסים קלים.

פרק ט׳

על מסלול ההמראה

טכנאי זוטר בטייסת מחפש דרך

הצבתי כטכנאי מטוסים בטייסת קלה הייתה למורת רוחי. כל חברי הוצבו בטייסות הקו הראשון וזכו להשתתף בפעילות מבצעית אינטנסיבית. בהגיעי לטייסת, שהייתה ערוכה ברמלה בצמוד למטה חיל האויר, קיבל אותי אדלר, אזרח עובד צה״ל, שהיה אחראי על גף מערכות וחשמל. כתוצאה מלחצו של אדלר הוגדל תקן הגף לשלושה טכנאים. בחלקי נפל הכבוד למלא את תפקיד הטכנאי השלישי. אדלר ראה בתפקידו כמפקד גף בטייסת את שיא הקריירה שלו והתגשמות כל חלומותיו. הוא שמח לבואי והבין, כי בתוקף היותי טכנאי זוטר, איני יכול לסכן בשום צורה את מעמדו. הטכנאי הנוסף היה דוּדוּ, בן טובים מתל אביב, אשר מילא את תפקידו נאמנה, אך נעדר היה כל מוטיבציה או גילוי התלהבות בעבודתו. הוא שמח לבואי, כי הייתי אמור לחלוק אתו את תורנויות הלילה. שמחתו אף גדלה, כאשר נוכח לדעת, כי אני נכון לבצע תורנויות מעבר לחלקי היחסי.



מבצע בדיקת טרום טיסה למטוס קל

המטלות הטכניות, שהיה עלי לבצע בטייסת, היו קלות ליישום. אדלר לימד אותי את העבודה לפרטיה ולא הותיר אף פעולה, ולו הפשוטה ביותר, לפרשנויות. הוא חזר והדגיש, כי חיי אדם תלויים בעבודתנו השלמה והמדויקת. שגרת הטיפול במטוסים הקלים כללה בדיקות יומיות, בדיקות לפני טיסה ובדיקות תקופתיות. מאחר

ומערכות החשמל והמכשירים במטוסים אלה היו מינימאליים וחסרי תחכום, היקף העבודה ומורכבותה היו מצומצמים. להלכה, שעות העבודה הישירות, שנגזרו מאחריותנו על כשירות המטוסים, יכלו להותיר לנו זמן פנוי במנות לא מבוטלות. לא כך סבר אדלר. הוא הרגיש חובה לדאוג כל הזמן לתעסוקה מלאה של הגף, ובמיוחד שלו עצמו. העבודות בהן עסק היו מעבר לתחום אחריותו. הוא התרוצץ בטייסת וניכס עבורנו עבודות שונות. הוא התקין מערכת תאורה בחדר הטייסים, שיפץ את חדר המפקד ואת משרדי המנהלה. באירועים ובחגים ובמיוחד ביום העצמאות, היה אדלר עובד ומעביד אותי ואת דודו יחד עמו בקישוט המועדון, המשרדים ורחבת הטייסת. אדלר לא סבל מנוחה. הוא היה חייב להתרוצץ ממקום למקום, עם ארגז כלים, שהכיל עולם ומלואו ובעזרתו יכול היה לבצע כל עבודה.


מבנה מעבדת חשמל ומכשירים בטייסת קלה

לומדים בכל מצב ובכל הזדמנות

בשעות שבהן לא מצא אדלר עבודה מחוץ לגף ניצל את זמנו ואת זמננו לטיפוח המבנה, ששימש כגף מערכות של הטייסת ושכן בקצה מסלול ההמראה. את המבנה העלוב הפך אדלר לבניין מטופח ומפואר. הוא תכנן כל פינה, ודאג לו כמו ציפור המרפדת את קינה. המבנה הפך נקי ומסודר, אדלר הקפיד על מראהו של פנים החדר, מעברים נוחים ופינת עבודה לכל אחד.

בקצה המבנה סגר חדר למנוחה עבור הטכנאי התורן. היו שם

מיטה נוחה, שולחן וכסאות, פינת בישול קטנה ומקלחת. את העבודה תכנן אדלר וביצע את מרביתה בעצמו, בשל התמחותו במקצועות רבים, לרבות שרברבות, ריצוף ונגרות. על ידו של אדלר היה מוטבע מספר שהעיד על היותו ניצול שואה. מעולם לא דיבר על כך, אך מסירותו, נאמנותו ושקדנותו, רמזו כי התנהגותו הייתה תשובתו הניצחת לצוררים, אשר ביקשו את נפשו.

אט-אט הסתגלתי לדרישותיו של אדלר ועל אף המקצועיות הבתולית שלי, נראה כי אדלר העריך את מסירותי ואת המשמעת העצמית הגבוהה שלי. הרגשתי בנוח בחדר התורנויות ותמיד נעניתי ברצון לדודו, כשביקש להשתחרר מן התורנות. אין מחלוקת, שהמגורים בבסיס והמזון אותו קיבלתי היו עדיפים על שהותי בצריף הרעוע בפתח תקווה ועל המעמסה שהייתי עלול להטיל על אמי באספקת ארוחותי. במהרה סיגלתי לעצמי חיי שגרה בפינת התורנויות של גף המערכות. כל זמני הפנוי היה מוקדש לקריאה וללימוד. אספתי ספרי מתמטיקה, פיזיקה וכימיה וניסיתי ללמוד בכוחות עצמי. התשוקה שלי להמשיך ללמוד מדעים מדויקים, ובעיקר מתמטיקה, הייתה עזה, אך לא הייתה לי כל דרך להגיע ללימודים אוניברסיטאיים מסודרים. יום אחד, הפנה דודו את תשומת ליבי לאפשרות ללימוד קורסים אוניברסיטאיים בהתכתבות. ניגשתי במרץ לבדיקת העניין. על אף ששכר הלימוד כילה כמעט את כל משכורתי הצבאית הקטנה כחייל בשירות חובה, לא נרתעתי ונרשמתי ללימודים. זו הייתה תקופה מרגשת, בה למדתי נושאים חדשים ומרתקים. לימודי המתמטיקה התרכזו בעיקר בתורת ההסתברות וקומבינטוריקה. ענף זה במתמטיקה ריתק אותי וכבש את התעניינותי, ראיתי בו כלי לפתרון בעיות בחיי היום-יום. באחד הימים, כאשר ביקרתי במסגרת עבודתי בבסיס תחזוקה ושיפוץ של חיל האויר, עמדתי על חוסר האיזון במשאבים שהוקצו לשיפוץ אביזרים שונים. בצד אחד היו פסי ייצור עמוסים לעייפה והציוד "חיכה" לעמדת תיקונים, ואילו בצד האחר המתינו האנשים שלעתים קרובות היו בטלים ממעש. עמדות תיקונים היו מחוסרות עבודה.

הייתי משוכנע, כי ניתן למצוא ביטוי מתמטי לתופעה, באופן שיאפשר מציאת פתרון לאיזון קווי היצור. תצפיותיי בתופעה זו ובתופעות אחרות עודדו אותי להמשיך וללמוד, כך שאוכל למצוא את יעודי בחיל האויר בשטח האהוב עלי: שדה המתמטיקה. קיויתי כי אוכל לתרום תרומה משמעותית לארגון בו אני פועל.

קשרים טובים עם נשמות טובות

קרבת הטייסת הקלה למפקדת חיל האויר אפשרה לי להכיר מקרוב מספר אנשים מעניינים, אותם הייתי עתיד לפגוש במסלול קידומנו המשותף. את שמואל בן טוב הכרתי, כאשר הגיע לבקר את המערך הטכני של הטייסת בתוקף תפקידו כקצין וכמהנדס מחלקת ציוד. בעת הביקור הייתי שקוע בפתרון תרגילי המתמטיקה, שנשלחו אלי מן האוניברסיטה בהתכתבות. בן טוב התפעל משקדנותי, בדק את החומר הנלמד, בהיותו מהנדס צעיר, שזה עתה סיים את לימודיו, קבע כי הלימודים באוניברסיטה הפתוחה הם ברמה גבוהה ועודד אותי להמשיך בלימודי. קשרי עם שמואל בן טוב נמשכו לאורך



בציפיה לקידום

שירותי בחיל האויר והוא עזר לי בעצות וברעיונות מקוריים בתפקידי העתידיים. שמואל בן טוב המוכשר, התקדם מהר בסולם התפקידים והדרגות וסיים את שירותו בחיל האויר בדרגת תת-אלוף.

ההצעה לחזור לבית הספר הטכני ולשמש שם כמדריך הועלתה על-ידי שמואל בן טוב. הוא ציין, כי בבית הספר הטכני שוררת אוירה של לימודים, המשותפת לכל המדריכים והסגל. כמו כן, נודע לו כי האוניברסיטה העברית עומדת לפתוח סניף בחיפה ושם אוכל להירשם ללימודי ערב אקדמאיים. לאחר שהבעתי את התלהבותי מן הרעיון, עבר שמואל כדרכו לפעולה מעשית להשגת ההצבה הנדרשת. אך ימים בודדים עברו מאז עלה הרעיון הראשוני והנה הגיעה להפתעתי ההצבה הנחשקת - הצבה כמדריך בבית ספר טכני. למשמע הידיעה הגיב אדלר בהסתייגות מופגנת וטען, כי לא יתכן, שטכנאי זוטר יעבור במהירות כה רבה להדרכת טכנאים חדשים. התנגדותו של אדלר לא הועילה והצבתי לבית ספר הטכני של חיל האויר הפכה לעובדה.

כאשר התייצבתי במשרדי הרישום בבית הספר הטכני, פגשתי באקראי, את מפקד הבסיס, אורי פרס. הוא קיבל אותי בחמימות ושמח על קידומי. הרגשתי, כי אני ניצב בפני נקודת מפנה בחיי. כל הסימנים הראו, כי עתה אני ניצב על מסלול ההמראה ודרכי להתקדם ולהתפתח בתחומים הקרובים ללבי פתוחה בפני יותר מאי פעם בעבר. למחרת הצבתי נקראתי לפגישה עם מפקד הבסיס. כאשר סיפרתי לו, שאני לומד קורס אוניברסיטאי בהתכתבות במקצוע המתמטיקה, אורו עיניו והגיב כמי שמצא את השלל אותו חיפש:

"**האם אתה חושב, שאתה מסוגל ללמד מתמטיקה? האם תרצה ללמד מתמטיקה?**" לא האמנתי למשמע אזני. זה היה חלום שנראה לי בלתי מושג והנה הוא מונח בפני במועד בלתי צפוי. -"**כן**". עניתי בהתלהבות "**אעשה הכול להצדיק את האימון שאתה נותן בי**".

מדריך חדש הגיע לבסיס

באותה תקופה הייתה דרישה מוגברת לטכנאי אלקטרוניקה הטכנאים, ברובם המכריע, היו בוגרי בתי ספר מקצועיים, אשר נזקקו להכשרה נוספת במתמטיקה. הרגשתי, שאני מרחף מרוב אושר. באותה שעה ראיתי במילוי תפקיד של מדריך למתמטיקה בבית הספר הטכני של חיל האויר את שיא המאווים. יוסי, הקצין האחראי על

לימודי המתמטיקה בבית ספר "יסודות", לא היה קצין כלל, כי אם ממ"ק - דהיינו, ממלא מקום קצין, אשר קיבל את דרגתו בתוקף תוארו האקדמאי ולא בתוקף הכשרתו בקורס קצינים. הוא נקרא לחדר על-ידי מפקד הבסיס, ונכנס נושף ומיוזע וגופו רוטט, אם מחמת המעמד ואם כתוצאה ממפלי השומן, שהשתפכו מכרסו. כולו אומר יראת כבוד וחרדה. הוא היה אדם גדל מימדים עד כי עקב מצבו קיבל פטור משירות בצה"ל. עקשנותנו ורצונו העז להתנדב הביאוהו לבית הספר הטכני ובמהרה זכה לתפקיד אחראי עקב ידענותו, שקדנותו ומסירותו. כאשר הודיע מפקד הבסיס על רצונו לצרף אותי כמדריך מן המניין למקצועות המתמטיקה, ניכרו על פניו סימני אי שביעות רצון, אותם לא העז לבטא בפני מפקד הבסיס רב הסמכות והתהילה. הוא קיבל בהכנעה את ההחלטה וקרא לי להתייצב למחרת במשרדו. כאשר התייצבתי כמצוותו, הוא תחב לידי צרור של חוברות , ואמר לי:

"עליך ללמד חומר זה בקרוב, הודע לי מתי אתה מוכן שאבדוק את מוכנותך."

מעיון ראשוני בחומר, ראיתי כי לימודי ההמשך באוניברסיטה בהתכתבות הועילו לי מאוד. החומר שהיה עלי ללמד, היה מעבר לידע הנרכש בלימודים תיכוניים וכלל נושאים שלמדתי באוניברסיטה בהתכתבות. ניגשתי מיד לחדרי והתחלתי לבדוק ביסודיות את חומר הלימוד. למרות שרוב החומר היה מוכר לי מלימודי התיכון ובעיקר מלימודי ההמשך האוניברסיטאיים, היו מספר נושאים חדשים, שהיה עלי ללמוד תוך פרק זמן קצר. לאחר שבוע קרא לי יוסי וביקש שארצה בפניו, כדי שיוכל לבחון את מוכנותי להדרכה. הייתי בטוח, כי שהנושא שיבחר יוסי להרצאתי יהיה הקשה ביותר. לכך התכוננתי ולכן לא הופתעתי, כי כך קרה. אמצתי את כל חושי ויכולותי, והתחלתי להרצות בצורה סדורה ובבהירות על החומר המבוקש. יוסי הופתע והמילים נעתקו מפיו, הוא לא ציפה להצגת תכלית כה חדה וברורה, התנגדותו להצבתי כמדריך הוסרה. עם זאת, הזהיר אותי כי עמידה בפני כיתה דורשת מיומנויות נוספות. הוא, איחל לי הצלחה והציב אותי להדרכה מידית ביום המחרת.

צעד ראשון לקידום

יום ראשון להדרכה. אני עומד בפני הכיתה, מוכן להעברת השיעור הראשון. לנגד עיני ניצבה דמותה של המורה למתמטיקה, אשר תמיד ריתקה את התלמידים והפיקה מהם את המרב והמיטב. הייתי חדור אמונה, כי אצליח במשימתי וכי זהו הצעד הראשון לקידומי בצבא. נתוני היסוד היו לטובתי: התלמידים נמצאו תחת משטר של משמעת צבאית קפדנית, שהופרה רק במקרים קיצוניים. במהלך השיעור הרגשתי, כי עברתי את טבילת האש הראשונה בהצלחה מוחלטת והדרך לקידום המיוחל פתוחה עתה בפני.

עם הזמן שכללתי את שיטות ההדרכה ואמצתי לעצמי התנהגות שהתבססה על הכללים שלמדתי בשיעוריה הבלתי נשכחים של הנסיכה הפולניה: בקיאות מוחלטת בחומר הנלמד, שמירה על קשר עין תמידי עם הכיתה, דבור איטי וברור, המנעות מטון דיבור מונוטוני, שיתוף תלמידים בשיעור, שילוב שאלות רטוריות, מעט אקטואליה וחוש הומור. הבנתי כי בראש וראשונה, יש לדעת את החומר הנלמד על בוריו ולהקיף אותו מכל צדדיו. על המדריך להכיר היטב את התלמידים, לדעת מהי רמתם, להקרין כלפיהם יחס של אהדה וסימפטיה ולגלות את נקודות התורפה והעוצמה שלהם. על המדריך לעורר עניין, על-ידי סיפורים ומשלים מהחיים המעשיים ועל-ידי שיתוף מרבי של החניכים במהלך השיעור בדרך של שאלות ותשובות. מעל לכל, על המדריך לאהוב ללא תנאי את חניכיו ולשאוף בכל מאודו להצלחתם ולקידומם.

לא עבר זמן רב, עד שהוכרתי בבית הספר כאחד המדריכים המצטיינים, שהצליח לסחוף את תלמידיו ולהביאם להישגים משמעותיים.

כחלק מתהליך ההכשרה של המדריכים, היה עלי לעבור קורס מיוחד, שמטרתו העלאת כושר ההדרכה ושיפור התנהגות המדריך כלפי החניכים. הקורס נקרא "שיטות הדרכה" ונמשך שבוע ימים. בקורס זה קבלתי חיזוק נוסף לדרכי ההוראה שלמדתי מהמורה הפולנייה. הקורס כלל נושאים כגון אופן בניית השעור, צורת

העמידה של המורה מול קהל, אופן הדיבור ושפת הגוף וכללים להכנת עזרים ומצגות. היה זה קורס מעניין ואינטנסיבי, שכלל נושאים רבים שהכרתי, אך עדיין לא היו מגובשים דיים בתודעתי, כמו כן נוספו לי נושאים חדשים אשר סייעו לי בכל מהלך חיי הצבאיים והאזרחיים.

קידומי בתפקיד ובדרגה היה מותנה בהצלחה בבחינות מקצועיות, שנערכו מדי מספר חודשים. האחראי לבחינות הללו היה בוכר, הטוב והמוכר מימי מלחמת קדש. בוכר היה איש הגון וישר דרך, אשר מעולם לא העלה בדעתו להטות תוצאות המבחן לטובת איש, אפילו היה חברו הטוב ביותר. ידעתי כי עלי להתכונן היטב לבחינות, וכי לא יהיו בהן הקלות. בוכר מצידו הקדיש לא מעט מזמנו על מנת להכין אותי לבחינות המקצועיות. לא היה איש ששמח יותר ממנו, כאשר נוכח, שעמדתי בהצלחה במבחן המקצועי. ההצלחה אפשרה את קידומי לדרגת סמל. דרגה מכובדת, אשר העניקה זכויות שונות: שיפור תנאי המגורים והזכות לאכול בחדר האוכל של הסגל - מקום בו שימשתי כמלצר כשנה וחצי לפני כן.

בית ספר מגובש ומלוכד מגיע להישגים

רק שלוש שנים עברו מהיום בו עזבתי את הקיבוץ, כאשר השכלתי הפורמלית הסתכמה בשבע שנות לימוד בבית ספר עממי, עד ליום שבו שמשתי כמדריך למתמטיקה בבית ספר הטכני של חיל האויר. חניכי היו העתודה של מיטב הסגל המקצועי בחיל האויר, והיו המיועדים לשרת כטכנאי אלקטרוניקה ומכ"ם. באותם ימים, ידעתי כי אני נמצא על המסלול הנכון וכי הדרך לקידום סלולה. ערוגות החיים העמוסות בפרחים היו פרושות עתה לנגד עיניי ועלי מוטלת החובה לנצל את ההזדמנות, להתאמץ ולקטוף אותם.

לימים, דרש אוחנה, מנהל בית הספר לחשמלאות ולמכשירנות בבית הספר הטכני, כי אשוב לקורס כמדריך למקצועות החשמל. אוחנה הכיר אותי כחניך בקורס המכשירנות הראשון והעריך את נאמנותי ודבקותי במשימה. הוא נודע כאדם העומד על דעתו, שלא היה מוכן לפשרה, כאשר הכיר בצדקת טיעוניו. בקשותיו של אוחנה הניבו

לבסוף פרי והפקודה להעברתי לבית הספר לחשמלאות ומכשירנות התקבלה למורת רוחו של יוסי, מנהל מגמת המתמטיקה בבית ספר "יסודות". אותו יוסי, אשר מספר חודשים קודם לכן התחלחל לשמוע, כי אני עומד לקבל את ההצבה כמדריך תחת פיקודו.

אוחנה ידע להוציא מאנשיו את המרב והמיטב. הוא היה מנהל



עם חניכי קורס חמ"מ

למופת, דאג לחניכים ולחברי הסגל כאחד. אין תימה, כי בית הספר למכשירנות וחשמל זכה בפרסים רבים בתחרויות השונות שהונהגו על-ידי מפקד הבסיס ובמיוחד בפרס לעיצוב ובניית עזרי הדרכה. כמנהל טוב ידע אוחנה לגלות את כישוריהם וסגולותיהם של המשרתים תחת פיקודו והציב אותם לתפקידיהם בהתאם. כך אבחן בקלות את כישורי המתאימים להוראת החלקים התיאורטיים של תורת הפיזיקה והחשמל.

ניגשתי בהתלהבות לתפקידי החדש. למרות שידעתי את החומר על בוריו, מצאתי לנכון להרחיב את הידע שלי באופן עצמאי. רציתי להיות מוכן לשאלות מעמיקות של תלמידים מצטיינים. את כל הידע, שרכשתי בקורס שיטות הדרכה, יישמתי באופן מעשי. מעל לכל עמדה לזכותי תקופת לימודי במסגרת לימודי הבגרות החיצוניים אצל המורה צדקה, שאת שיטותיו ניסיתי לחקות. למורה צדקה היה להג מיוחד, שלא הסתיר את מוצאו העיראקי. הוא היה ידוע

בסבלנותו הרבה ובגישתו האנושית. הוא ידע לרתק את התלמידים בשפע סיפורים, דוגמאות וחזרות, עד שאחרון התלמידים ספג את החומר הנלמד במלואו.

הצלחתי כמורה למקצועות התיאורטיים של הפיזיקה והחשמל הייתה מלאה. ציוני התלמידים היו גבוהים, והמדריכים, שקיבלו את חניכיי להמשך הכשרתם כטכנאים, ציינו בפני את שביעות רצונם מרמת החניכים המגיעים אליהם, לאחר פרק ההכשרה שעברו תחת ידי.

באחת הפגישות השגרתיות עם אוחנה, הוא ביקש ממני לקחת חלק גם בהוראת העבודה המעשית של מקצועות החשמל והמכשירנות. הוא דאג לעתידי כטכנאי והבין, כי קידומי ייעצר אם לא אשתתף גם בהוראה המעשית של המקצוע. תחילה ניהלתי את המעבדה לניסויי חשמל, לאחר מכן לימדתי ריתוך והלחמה. השתתפותי בהדרכת החומר המעשי סייעה לי להצליח בבחינות המקצועיות, שנערכו בניהולו של בוכר ואפשרה לי להתקדם בסולם הדרגות והשכר.

אוחנה שלט בבית הספר ביד רמה. דאג תמיד ללכידות חברתית ופעל רבות להגברת המוטיבציה והתחרותיות. שטף דיבורו היה מהיר, אך חתך דיבורו היה בהיר וסמכותי. מעולם לא הרים את קולו, אך איש לא העז להמרות את פיו וכל המדריכים האמינו, כי החלטותיו נבונות ושקולות. מעת לעת נהג אוחנה לקיים ערב חברתי, שכל המדריכים השתתפו בו בהתלהבות. הערב החברתי נפתח, בדרך כלל, בשיחת מוטיבציה של אוחנה שתיארה את הישגי בית הספר, והאתגרים העומדים בפניו בעתיד. אלכס הרצה על מערכות החשמל והמכשירים במטוסים הצרפתיים החדשים וגילה בקיאות מדהימה בנבכיהם. הוא התמקד בעיקר בשינויים שנדרשו במערכות אלו, שמטרתם הייתה להגביר את יעילותן. רבות מהצעותיו של אלכס התקבלו על-ידי מפקדת חיל האויר והוכרזו כשינויים תקניים. לעתים, הכין דב (הרומני), שהיה מהנדס במקצועו, הרצאה מדעית בנושאי פיזיקה ואלקטרוניקה וריתק אותנו בידענותו המופלגת. עמרמי,



אוחנה המרוקאי, דסה המצרי, דב הרומני, ישקה הצ׳כי,
עמרמי התימני, מיהלי ואלכס ההונגרים ואני, העיראקי.

שהיה גם זמר חובב, היה מנעים לנו מנעימותיו בלווי גיטרה. מאוחר יותר הפך עמרמי לזמר מקצועי יחד עם אחיו והם הופיעו בשם "האחים עמרמי." החלק הקולינארי שסיים את הערב, החזיר לאוחנה את שרביט הניצוח. הוא הכין את חומרי הגלם וכלי הבישול, העמיד אותם על שולחן באמצע החדר והעניק קורס מעשי בבישול מטעמים שונים. הוא לימד אותנו איך להכין חומוס, טחינה, פלאפל ומיני מאפה מרוקאים, לרבות מופלטה. המאכלים היו טעימים לחיך והביאו לסיום מוצלח של ערב חברתי ומגבש. המדריכים היו מעדות שונות ונופם החברתי הורכב מאותו פסיפס של נוף החברה הישראלית. היו שם אוחנה המרוקאי, דסה המצרי, דב הרומני, ישקה הצ׳כי, עמרמי התימני, מיהלי ואלכס ההונגרים ואני, העיראקי. מעולם לא הורגש ולא נחזה כל אירוע, שמקורו עדתי, בין חבורת המדריכים המגוונת. הידידות וההערכה נשמרו ללא כל התייחסות למוצאו של המדריך.

המצוקה שבקעה מואדי סאליב

האירוע החריג היחידי שהפר את האווירה ההרמונית התרחש עם פרוץ מאורעות ואדי סאליב. מאורעות ואדי סאליב פרצו באחת השכונות העניות של חיפה בשל טענות קשות של התושבים מעדות המזרח, אשר בטוחים היו כי קיפוחם נעשה על רקע עדתי.

ב- 11 ביולי 1959 התפשטו מהומות ואדי סאליב מחיפה לכל רחבי הארץ והדיונים בנושא תפסו חלק מרכזי בשיח בחדר המדריכים. האווירה ששררה בקרב המדריכים, ללא הבדל במוצאם, הושפעה מהעמדה הממשלתית הרשמית, לפיה התושבים הם פורעי חוק ויש להענישם בכל חומרת הדין. לי היה קשה לנקוט עמדה בנושא, הן מחמת כיבוד דעת הרוב והן משום תפישתי בנוגע לאחריות האדם על גורלו ועתידו. עם זאת, נגע הנושא לליבי וביקשתי להעביר את הגיגי ודעותיי לאותם אנשים, הזועקים על קיפוח ואפליה ואינם מוצאים את תעצומות הנפש לפרוץ את מעגל מצוקתם. עקבתי רבות אחר הנושא והלכתי מספר פעמים לדיוני 'ועדת עציוני', אשר מונתה על-ידי הממשלה לחקור את הנושא ולהגיש המלצות לפתרון.

במסדרונות הועדה פגשתי את מר אזולאי, איש חינוך יוצא מרוקו, אשר הרצה בלהט את משנתו על התפקיד המכריע של החינוך וההשכלה בחיסול הפער החברתי ובהבאת הקץ לרגשות הקיפוח והניכור. אזולאי היה בשנות השלושים המוקדמות של חייו. איש מרשים בהופעתו החיצונית, גבוה מאוד ורחב כתפיים, עיניו כחולות ויוקדות ושערו שחור וסמיך ומסודר למשעי. רק צורת דיבורו ומבטאו הסגירו את מוצאו. הוא דחה בבוז את טענות המתלהמים, והלחישות של חסרי הבינה על קיומה של קונספירציה אשכנזית כנגד עדות המזרח והגן בלהט על משנתו, בדבר הצורך בחינוך ובהשכלה. לאחר ששככה המהומה והאנשים נפרדו איש לדרכו, נותרנו קומץ של אנשים. המשכנו לשוחח בלהט על בעיית הפערים החברתיים. במעמד זה, סיפר אזולאי, כי הקים עמותה, אשר תפקידה לסייע לתלמידים מעוטי יכולת לעמוד בבחינות הבגרות. הוא סיפר לי כי

הוא מקיים כיתות עזר בשעות הערב בהן מלמדים מורים מתנדבים מתמטיקה ואנגלית כהכנה למבחני הבגרות. תגובתי הייתה מידית: ביקשתי להצטרף לצוות המורים המתנדבים. אזולאי רשם את שמי והשכלתי והזמין אותי לתת שעור לדוגמא.

התנדבות ושכרה בצידה

התנדבותי בעמותה של אזולאי נמשכה מספר חודשים והופסקה עקב המעבר של אזולאי למרכז הארץ. זו הייתה חוויה מכוננת בעבורי וההנאה מפעולתי במסגרת זו הייתה מושלמת. הכרתי שם נערים ונערות מלאי התלהבות, מוטיבציה ורצון להצלחה. כאן הפנמתי את משמעותה של ההתנדבות, אשר תועלתה למתנדב אינה פחותה מתועלת המתנדב לחברה. בנוסף, התחזקה בי הדעה, כי החינוך וההשכלה הנם התשובות האמיתיות לבעיות החברתיות. פעולות סעד ככל שיהיו נדיבות, גורמות נזק לנפשו של הנצרך ומגבירות את חולשתו ותלותו בממסד.

התנדבותי ללמד במסגרת עמותת אזולאי, הביאה לי תמורה עקיפה ובלתי צפויה, תמורה אשר לא תסולא בפז, שאת גמולה קבלתי כל ימי חיי. באחד הימים, ביקרתי בביתו של אחי סמי. ישבנו יחד עם ג׳ורג׳, גיסו, ושוחחנו על נושאים שונים. בין השאר, סיפרתי על בית הספר אותו יזם מר אזולאי ועל התנדבותי במסגרת זו. ג׳ורג׳, מהיר המחשבה, שאל אותי אם אוכל לסייע בלימודיה של קרובת משפחה הגרה בחיפה, ומתכוננת לבחינות בגרות. עניתי מייד בחיוב. כך נוצר הקשר הראשוני שלי עם דבורה, רעייתי לעתיד, עימה אני חולק את חיי למעלה מארבעה עשורים. לימים סיפר לי ג׳ורג׳, כי מלכתחילה התכוון להפגיש ביני ובין דבורה. דבורה הייתה בת שש-עשרה וחצי בעת היכרותנו, אך הקשר בינינו היה רציני מתחילתו. היה ברור לנו, כי אנו עומדים לקשור את גורלנו לצמיתות.

לימודי ערב אוניברסיטאיים

באותו זמן, סיפר לי דני מועלם, חברי מבית הספר הטכני, כי נפתחה הרשמה ללימודי ערב אוניברסיטאיים בחיפה במקצועות הכלכלה ומדעי המדינה וכי הוא כבר נרשם ללימודים הללו. ראיתי בכך הזדמנות פז לתחילת לימודי האקדמאיים והצטרפתי אליו מיד. כמו כן, נודע לי מדני, כי צה"ל נושא בהוצאות הלימוד על מנת לעודד חיילי קבע להשביח את השכלתם.

לימודי הערב בשלוחה החיפאית של אוניברסיטת תל אביב זימנו חוויה מלהיבה ומיוחדת במינה. השילוב של עבודה ולימודים, שאליו הורגלתי בעת לימודי הבגרות החיצוניים טרם התגייסתי לצה"ל, סייע לי רבות במשטר הלימודים החדש. אין ספק, שמשטר הלימודים והעבודה הפעם, היה עדיף על מצבי טרם הגיוס לצבא. בהיותי איש קבע, הייתה משכורתי מובטחת, הוצאות שכר הלימוד שולמו במלואן על-ידי צה"ל ועבודת ההדרכה הייתה קלה מעבודת הסבלות במחסני תנובה.

לימודי הערב היו אינטנסיביים ביותר. מיד עם תום יום העבודה, הצטרפנו דני ואני להסעות הסדירות מבית ספר הטכני לעיר חיפה. עם תום הלימודים בסביבות השעה עשר בלילה, נסענו באחד האוטובוסים האחרונים מהעיר לכוון הקריות.

את שנת הלימודים הראשונה באוניברסיטה סיימתי בהצלחה מלאה. תוצאות המבחנים שלי, ובמיוחד במקצועות הריאליים כגון מתמטיקה, הסתברות ותורת הדגימה, היו גבוהות במיוחד. הנושא היחידי, שהדאיג אותי, היה חוסר האפשרות להשלמת הלימודים בחיפה. הסניף החיפאי היה מוסמך להדריך את השנתיים הראשונות בלבד, ואילו בשנתיים האחרונות היה על הסטודנטים ללמוד בתל אביב. ההתלבטות שלי אם לעבור לאזור המרכז נבעה מכך, שאהבתי מאוד את עבודתי כמדריך ואת שגרת החיים בבית הספר הטכני. התלבטות זו הסתיימה בעקבות פגישה אקראית עם שמואל בן טוב, אשר התקדם בינתיים בסולם הדרגות והתפקידים. שמואל, כהרגלו,

היה עממי וספונטאני. הוא נהג לשוחח ארוכות עם נמוכים ממנו בדרגה ולחקור אותם על עבודתם ותכניותיהם לעתיד.

חוב גדול אני חייב לשמואל בן טוב על גישתו האנושית ועל התעניינותו בגורלי. הוא סיפר לי בפירוט על התפקיד החדש שלו במפקדת חיל האויר. הוא מונה כראש ענף במחלקת ציוד. אחת המשימות המרכזיות, שניצבו בפניו באותה תקופה, היתה הסבת נתוני פריטי הציוד של חיל האויר לכרטיסים מנוקבים, על מנת לאפשר את ניהולם במחשב מרכזי, שנרכש על-ידי משרד הביטחון. הוא שאל אותי, אם אהיה מעוניין להשתלב בצוות ההסבה ועניתי מייד בחיוב. שמואל, כהרגלו, פעל במהירות וביעילות ותוך תקופה קצרה הוצבתי במפקדת חיל האויר. התפקיד שיועד לי היה השתתפות בצוות הסבת כרטיסיות הפריטים, שנוהלו בשיטות המקובלות של ניהול חשבונות במכונות גולמניות, מגושמות ומרעישות של חברת המיכון מיטווך, לכרטיסים מנוקבים, המתאימים לקליטה במחשב האלקטרוני.

פגישה ראשונה ואקראית עם עולם המחשבים

לא ידעתי הרבה על המחשב האלקטרוני באותו רגע של הסכמה, לא שיערתי כי אני עתיד לכרוך את גורלי במקצוע המבטיח והחדשני הזה.

הצוותים, שעבדו בניתוח המערכת החדשה ואופן הפעלתה העתידי, היו חדורי אמונה והתלהבות. הכרתי אותם בצעדים הראשונים של תפעול המחשב האלקטרוני ונוצרו בינינו יחסים של ידידות וקרבה, אשר נשמרו לאורך תקופה ארוכה לאחר מכן. במסגרת תפקידי החדש היה עלי להשתתף בהסבת נתוני מלאי הפריטים, שאוחסנו בכרטסות ענקיות, עשויות מקרטון דק ושנוהלו על-ידי מכונות מתוצרת חברת N.C.R. ייעודן המקורי היה ביצוע פעולות הנהלת חשבונות. צוות הסבת הנתונים היה מורכב ברובו מאזרחים עובדי צה"ל, אשר עסקו ברישום ובמעקב אחר המלאי בשיטות המיושנות. בזכות השכלתי והכשרתי כטכנאי, מצאתי את עצמי מוביל באופן טבעי את החבורה הזו ומנהיג אותה.

האחראי על צוות האפיון וההגדרה של הפעלת המחשב האלקטרוני לצרכי חיל האויר היה סגן אלוף יחיאל אלון, שעתיד היה להתמנות למפקד הראשון של יחידת חיל האויר למחשב, ולאחר שחרורו מצה"ל למנהל חברת "י.ב.מ. ישראל". יחיאל היה איש מרשים, בעל השכלה רחבה, חשיבה מהירה ומקורית וכושר אבחון וניתוח יוצאי דופן. ככל שלמדתי יותר להכיר את המערכות ושלטתי ברזי הטכנולוגיה החדשה, כן גדלה הערצתי והשתאותי נוכח היכולת המדהימה של חלוצי מערכות המידע לאפיין ולהגדיר מערכות מודרניות, כך שינצלו בצורה מיטבית את הטכנולוגיות החדשות, למרות שגדלו בדור שלא ידע עדיין את פשרו של המחשב אלקטרוני. אלה היו החלוצים ופורצי הדרך, אשר כתוצאה מחוכמתם ומתעוזתם הצליחו להקים מפעל מפואר מאבני יסוד גולמיות. לא אפריז אם אומר, כי הזרעים לבניית עוצמתה הטכנולוגית של מדינת ישראל, נבטו במקום הזה.

הערכת הצלחתו של יחיאל אלון בהפעלה הראשונית של המחשוב בחיל האויר מתעצמת נוכח ההתנגדות שהפגין מפקד חיל האויר דאז, עזר וייצמן, נגד המחשב האלקטרוני והפעלתו בחייל. עזר טען: "**הוא הולך** (הכוונה למחשב) **לקחת תרפ"ט מיליונים מהעוגה הביטחונית. תנו לי את הכסף הזה, אני אקים עוד מסלול בחצרים. מי ייתן תרומה יותר גדולה, הוא עם המחשב או אני עם המסלול הנוסף בחצרים?**" עזר נהג להשתמש בחידודי לשון עוקצניים ובשפה קשה נגד הקצאת משאבים להפעלת המחשב האלקטרוני. במלים "תרפ"ט מיליון" התכוון ל 673 מיליון הלירות, שהיוו את התקציב הנדרש עבור המחשב האלקטרוני הראשון. הוא רמז כי רכישת המחשב הינה בבחינת אסון הדומה לפרעות שחוללו הערבים ביהודי ארץ-ישראל בשנת תרפ"ט.

יחיאל אלון, שהיה איש שיחה מקסים, בעל חוש הומור מחודד וכושר שכנוע מעולה הצליח ברוב חוכמתו, תבונתו וסבלנותו לעקוף גם את המהמורה הקשה הזו.

מוח יש - שכל אין

כשנה לאחר שהתחלתי לעסוק בהכנות להעלאת נתונים של מלאי החלפים בחיל האויר למחשב האלקטרוני החדש, צדה את עיני כתובת גדולה ומרעישה של השבועון "העולם הזה" ובה נכתב באותיות קידוש לבנה:

"שיגעון הגדלות של משרד הביטחון הישראלי: בזבוז נוראי של כספי משלם המיסים - משרד הביטחון רוכש מחשב אלקטרוני, אשר יספק את כל צרכי מדינת ישראל לעשר השנים הבאות".

וכך כתב העיתון "המלומד" במאמרו: "**מוח יש - שכל אין**".

"מוח" היה הכינוי של המחשב האלקטרוני באותם זמנים. בעיתון נכתב:

"המנגנון הגדול, שעסק בהכנת תוכנית עבור המחשב, לא הצליח עד כה, להכין תוכניות שיספקו לו יותר מעבודה של שעה אחת לימַמה. כלומר, כל חישובי הנתונים של חיילי צה"ל והפוטנציאל הצבאי של ישראל, מן החישוב כמה חיילים בשירות פעיל עומדים לרשות הצבא בשעה מסוימת דרך תחשיב בקבוקי התסס הנמצאים בשק"ם - מסוגל המחשב לבצע בשעת עבודה אחת..."

לא הייתי צריך להתאמץ כדי להבין, שהידיעה בשבועון "העולם הזה" מקורה בבורות מוחלטת של עורך השבועון ואינה אלא הבל ורעות רוח. ידעתי כי אין אמת בידיעה זו. גם כאשר השימוש במחשב היה ברגעיו הראשונים, ידעתי כי אני שותף למעשה חלוצי גדול ולא לאיוולת איומה.

כיום, כאשר כל ילד אשר טרם מלאו לו עשור, עובד על מחשב ביתי, אשר יכולותיו גדולות מאות מונים מאלו של המחשב הראשון שהגיע למשרד הביטחון – מחשב "פילקו 2000" בעל קיבולת זיכרון של 16 אלף בתים, בולטת הבורות ב"ידיעה עיתונאית" זו. כיום, אנו עומדים משתאים לנוכח הכישלון הקולוסאלי של "ההערכות המלומדות" ותחזיות הזעם של המקטרגים למיניהם.

שמעון פרס שימש באותה תקופה כמנהל הכללי של משרד הביטחון והחל מחודש נובמבר 1959 שימש כסגן שר הביטחון.

שמעון פרס היה הקטר מאחורי הפעילות של רכש וקליטת המחשב האלקטרוני הראשון עבור מערכת הביטחון. הוא לא נרתע מהביקורת והוסיף ליזום להמריץ ולהדביק בהתלהבותו הרבה את כל העוסקים במלאכה. לית מאן דפליג, כי פעולה ברוכה זו של שמעון פרס היא אשר זרעה את הזרעים הראשונים אשר נבטו מאוחר יותר והפכו את ישראל למעצמת היי טק מובילה.

על אף דרגתי הנמוכה יחסית, נהגו מתכנני המערכת ומעצביה לשתפני בדיונים האינסופיים, על מבנה הנתונים, קביעת הקודים לקריטריונים השונים ואופן הסבת הנתונים. באותם דיונים התחלתי להבין את עולם המושגים החדש של המערכות הממוכנות והוקסמתי ממנו.

כאשר הוצבתי לבית הספר הטכני והתחלתי לתפקד כמדריך למתמטיקה, הבנתי, כי אני הולך בדרך הנכונה. עתה הובהר לי מהי דרכי ומה טיבה. הייתי מלא התלהבות ורצון לפרוץ קדימה, כאשר אני נמצא על מסלול חיי האמיתיים.

פרק י'
לבנות ולהבנות בה

מעבר לרישום ממוכן

מלאי הפריטים של חיל האויר היה ערוך בכרטיסיות שנכתבו בכתב-יד. עבודת ההסבה של הנתונים הללו לכרטיסים מגנטיים הייתה מורכבת וקשה. נוכחתי לראות את שפע השגיאות האנושיות, שעשויות לקרות ברישום ידני ובלתי-מבוקר. למתבונן מבחוץ, נראתה המלאכה שגרתית ופשוטה, אך ככל שהתעמקתי במשמעותה, נוכחתי כי היא דורשת תשומת לב מרבית והקפדה יתרה, אך חשיבותה לשיפור המערך הלוגיסטי של חיל האויר הינה עצומה.

שמואל בן טוב מינה את סרן אבי לפקח על ביצוע העבודה. אבי היה קצין טכני מוכשר, אשר סיים את לימודי ההנדסה בטכניון בהצטיינות. בזכות כישרונותיו הבולטים הצליח אבי לחפות על מראהו החיצוני: הוא נראה כנער צעיר יותר מאשר קצין בוגר. אבי נפסל לשרות עקב מבנה גופו וקומתו הנמוכה, אך בזכות עקשנותו זכה להתגייס והצליח להעלות תרומה חשובה למערך הטכנולוגי של חיל האויר.

תחילה היו יחסי עם אבי מתוחים: לכל טעות ולכל שגיאה התייחס בחומרה רבה וכתוצאה מכך זכיתי ממנו לנזיפה וליחס נוקשה. מתוך עשרה קבין של קפדנות ודיוק נטל אבי את כל העשרה. הוא לא התפשר על אף סטייה מן הכללים, והקפיד על קוצו של יוד בכל נושא. תכונה זו הביאה לו יוקרה ויחס כבוד מצד הכפופים לו והממונים עליו. בהסתכלות לאחור, על התקופה בה עבדתי עם אבי, נראה לי, כי תכונות הקפדנות והדיוק המרביים, שהנחיל לי אבי, סייעו לי רבות בהמשך דרכי המקצועית והניהולית. במהרה נוצרו ביני ובין אבי יחסי עבודה הדוקים, לאחר שהבנתי כי דרכו נכונה ומניעיו חיוביים. לעתים קרובות התברר לצוות המתכננים, כי תכנון רשומת הפריט אינו מושלם או אינו מתאים לצרכים ולכן היו מעבירים שינויים לנהלי

ההסבה. יישומם של השינויים היה כרוך בהכנה מחודשת של טופסי ההסבה, השמדת כרטיס הפריט הישן ויצירת כרטיס מנוקב חדש. רק בשלבים מאוחרים, כאשר נבנו התוכניות המתאימות, בוצעו השינויים הללו על-ידי הרצת תוכניות תיקון מתאימות.

הצוותים, שעסקו בפרויקט המחשב האלקטרוני לצרכי חיל האויר, חולקו לארבעה: הצוות הבכיר ביותר והקובע, היה צוות התכנון, שבראשו עמד יחיאל אלון. הוא הכתיב את המדיניות והיה אחראי לביצוע הכולל של המשימה. הצוות השני היה צוות התכנות. הוא כלל קבוצת מתכנתים, אשר למדו את שפת התכנות של מחשבי ה"פילקו". הייתה זו שפה בסיסית ביותר, אשר לא ניתן להשוותה כלל לשפות העילית, שהתפתחו מאוחר יותר ולא למחוללי היישומים, אשר יעילותם הייתה גדולה לאין שיעור מן הכלים הראשונים והפרימיטיביים, בהם השתמשו חלוצי התוכניתנים.

הצוות השלישי, אשר אליו השתייכתי אני, היה ממונה על הסבת הנתונים והעברתם למדיום ממוכן. הצוות הרביעי היה ממונה על בקרת האיכות של המערכת. התפקיד כלל את אפיון המערכת על חלקיה השונים, הערכת טיב הנתונים המועברים למחשב האלקטרוני ובקרה על איכותם. האחריות הכוללת על צוות זה הייתה של שמואל בן טוב, שהאציל את רוב הסמכויות על סרן אבי.

הנתונים, שנמצאו על גבי הכרטיסיות, היו באיכות ירודה ותיקונם דרש חקירה יסודית ובירורים מקיפים. אבי התייחס כאמור, בחומרה רבה לכל שגיאה, ודרש דיוק ללא פשרות. לאחר שהסתבר בבדיקות השונות, כי כמעט בכל המקרים לא היה המלאי הרשום בכרטסת זהה למלאי האמיתי, התקבלה ההחלטה לבצע ספירת מלאי חיילית כוללת.

מקצוע העתיד

התעניינותי במחשב האלקטרוני ובמקצועות הקשורים בו, הלכה וגברה. הגעתי למסקנה, כי זהו המקצוע בו אני רוצה לעסוק מעתה והלאה. ניסיתי ללמוד כל חומר מקצועי, שנפל בחלקי בשטח זה

ולהעמיק את הידע שלי בנושא. השתייכותי לקבוצה שעסקה בהסבת הנתונים, קבעה את מעמדי בתחתית הסולם של צוותי המעבר לשימוש במחשב האלקטרוני לצרכי חיל האויר. בראש הסולם ניצבה הקבוצה, שבראשה עמד יחיאל אלון. קבוצה זו הגדירה את המטרות והיעדים וקבעה את תוכניות העבודה. הקבוצה השנייה תרגמה את האפיונים וההגדרות לשפת המחשב. ניסיתי בכל כוחי להתקרב לשתי הקבוצות האחרות, להבין את עבודתן ולהשתייך אליהן.

כל הקבוצות עסקו בהתלהבות, במסירות ובנאמנות בעבודתן, כיאה לחלוצים ולפורצי דרך. בראש קבוצת התוכניתנים עמדו אלכס הלפמן, סמי סמוחה ומאיר כהן. הקבוצה הזו עבדה ללא לאות, יום ולילה. היא רכשה את מיומנות התכנות ושיפרה את יכולותיה במהלך עבודתה. קשה היה שלא להתפעם מהישגיה של קבוצה זו. חבריה הצליחו ליצור מערכת מחשב כוללת לניהול הלוגיסטיקה של חיל האויר, תוך שימוש בשפות תכנות בסיסיות ביותר. הצורך לחסוך בכל תו של זיכרון המחשב, אילץ את התוכניתנים לחשיבה יצירתית ולמציאת פתרונות בלתי-שגרתיים. הגדיל לעשות בנושא זה אלכס הלפמן, אשר גאוניותו הוכרה על-ידי כל העוסקים במלאכת התכנות. מקובל היה, שאלכס יבדוק את התוכניות ויפתור את הבעיות המורכבות. לאלכס היה תמיד פתרון יצירתי, אשר הביא לחסכון בזיכרון או לייעול התוכניות.

חלוצי המיכון יצרו בסיס איתן לעתיד

צוות התכנון בראשותו של יחיאל אלון, הצליח לנצל את השימוש במחשב לבניית מערך לוגיסטי מודרני, אשר יסודותיו נותרו על כנם עד ימינו. צוות התכנון ראה במחשב האלקטרוני לא רק כלי לביצוע מהיר של חישובים, כי אם מרכיב בסיסי של מערכת הניהול הלוגיסטי. לפי תפיסה זו, המחשב היה יוזם הנפקות ציוד ליחידות, הזמנות רכש, בדיקות חריגים, שינויים ברמות המלאי במחסני החיל השונים, ביצוע בקורות תקופתיות וכיוצא בזה. כך הפך המחשב האלקטרוני לרכיב חשוב במערכת התפעולית של חיל האויר.

נוסף על תחושת ההתלהבות בקרב הצוותים, שררו גם רגשות השליחות וההכרה על הזכות לעסוק בנושא כה חיוני, שעתיד להיות מרכיב עוצמה חשוב עבור החיל. הכוונה כי המחשב האלקטרוני ישפר במידה רבה את אמינות הנתונים, התנפצה לאחר זמן קצר על קרקע המציאות. נוכחנו לדעת כי נצטרך להוסיף מרכיבים נוספים על מנת ליצור מערכת נתונים מהימנה. באותה תקופה, קראתי על צ׳רלס באבז׳ אשר הגה את בניית מכונת החישוב הראשונה, תוך אמונה, כי חישובים הנעשים על-ידי מכונות הם הפתרון לחוסר-האמינות של החישובים המבוצעים באופן ידני. כמעט מאתיים שנים חלפו מאז פעל צ׳רלס באבז׳ והנה שוב ניצבנו בפני בעיות דומות.

יחידת ממר"ם (מרכז מחשבים ורישום ממוכן) הוקמה ביולי 1959 ויעודה היה להפעיל את המחשב האלקטרוני לצרכי מערכת הביטחון בתחומי הרישום והחישוב. שמה הראשוני מעיד על הראייה המצומצמת של תפקידי המחשב בהפעלת מערכות מורכבות. רק מאוחר יותר שונה שמה של ממר"ם ל"מרכז מחשבים ומערכות מידע", שינוי השם מעיד על שינוי התפיסה בתפקיד המחשב, שמעתה נתפש כחלק אינטגראלי ממערכת הניהול הכוללת. צוותי חיל האויר, בראשותו של יחיאל אלון, היו בין הראשונים שנקטו תפיסה מורחבת זו. השימוש במחשבים אלקטרוניים למערכות פיקוד, בקרה ושליטה, כחלק בלתי-נפרד של מערכות נשק מורכבות, התפתח מאוחר יותר.

יחידת חיל האויר למחשב, הוקמה סמוך להקמת ממר"ם ומפקדה הראשון היה יחיאל אלון. בתוקף פעולתי בעבודת ההסבה, ביקרתי מדי פעם ביחידה לבירורים לשם קבלת הנחיות עבודה. באותם ימים ראשונים עטתה על היחידה הילה של חשיבות, סודיות ומסתוריות. אנשיה דברו בשפה חדשה והשתמשו בעולם מושגים, שהיה זר לאנשים הנמצאים מחוץ למעגלם הפנימי. אווירת הייחודיות והחשיבות וההכרה, כי כאן מתחילים להבנות עולמות חדשים, הגבירו את סקרנותי וחידדו את רצוני להימנות על אחד מאנשיה. שאיפתי להגיע לצוותי המתכנתים לא עלתה יפה והייתי צריך לחכות עוד מספר שנים עד שהגשמתי את חלומי במלואו.

התקדמות רציפה ואיטית להשגת היעדים

הלימודים האוניברסיטאיים בתל אביב נמשכו כסדרם, אך הפכו לאינטנסיביים ולמחמירים יותר. הסניף התל-אביבי עשה מאמצים עילאיים כדי שיוכר כשלוחה של האוניברסיטה היוקרתית, הלא היא האוניברסיטה העברית בירושלים. לבסוף התקבלה ההחלטה כי מוסד לימודי זה יוכר כשלוחה של האוניברסיטה העברית בירושלים. קבלנו באהבה את העול והמעמסה הנוספים אשר הושתו עלינו עקב הדרישות המחמירות של האוניברסיטה המאמצת.

מבחינתנו, כסטודנטים שנותרה להם שנה אחת לסיום לימודיהם, הייתה זו מתנה שלא תסולא בפז. קבוצת הסטודנטים, אשר שילבה עבודה מלאה בשעות היום ולימודים אוניברסיטאיים בשעות הערב, לא העזה לחשוב על זכייה בתואר אקדמאי מן המוסד האוניברסיטאי המכובד ביותר במדינה – האוניברסיטה העברית. רק יד המקרה והמזל נתנה בידינו את המתת הזה, אשר העניק לנו יוקרה ופתח בפנינו אופקים, שנראו בעבר כחלום רחוק.

ככל שהתקרב מועד סיום הלימודים, כך גדלה שאיפתי לזכות בתפקיד מכובד יותר במערך המחשוב של חיל האויר. בראש ובראשונה רציתי להתקבל לקורס תכנות ולהצטרף ליחידת המחשב. עבורי הדרך הייתה ברורה והמסלול בו רציתי להתקדם, היה נהיר לי. בסתר לבי הייתי משוכנע, מעל לכל ספק, כי אזכה להגשים את שאיפותי. רציתי להיות בראש הסולם של מערך המחשוב בחיל האויר, אך באותו זמן לא העזתי להעלות על דל שפתי את שאיפתי זו וכמובן שלא שיתפתי איש בהרהורים אלה. בהיותי סמל במקצוע טכני, יכולתי להתקדם במסגרת דרגות הנגדים בלבד, ולהגיע רק עד דרגת רב סמל ראשון. באחד הביקורים של שמואל בן טוב עם צוות ההסבה, פניתי אליו ביחידות והעליתי בפניו את התלבטותי ושאיפותי. שמואל, שהיה עתה בדרגת סא"ל, קצין מוערך שהכיר היטב את מערך חיל האויר, הבטיח לי לבדוק את הנתיב האופטימאלי עבורי ולהמליץ לי בהקדם מה עלי לעשות בעתיד.

חלפו מספר ימים בלבד וכבר נקראתי אל משרדו של שמואל. הוא אמר לי, כי בהיותי סטודנט לסטטיסטיקה, אוכל להגיש מועמדותי לתפקיד נגד אחראי במדור סטטיסטיקה של חיל האויר, העומד להתפנות בקרוב. הוא סיפר לי, כי העומד בראש המדור הוא רב סרן ותיק ומוערך ממוצא מרכז אירופאי, אשר שירת בצבא הבריטי כקצין ניהול והתגייס לצה"ל עם הקמת המדינה. שמואל זימן לי ראיון אצל רב סרן יעקבי והמליץ בחום על מועמדותי. הוא תדרך אותי ארוכות לפני הראיון והזהיר אותי מפני הבדלי המנטאליות, הגישה וצורת ההתנהגות, הקיימים ביני ובין רס"ן יעקבי. הוא ביקש ממני למתן את תגובותי, להמתין פרק זמן עד מתן התשובה ולנהוג באיפוק רב, בנימוס ובהעדר כל ספונטאניות. חשבתי לעצמי: האם נגזר עליי להיות מלאכותי ומעושה על מנת לזכות בתפקיד בו חפצתי? החלטתי לנהוג בסבלנות כי חשתי שתפקיד זה עתיד להיות מנוף לקידומי העתידי.

הראיון עם יעקבי ארך זמן רב, הוא חזר על השאלות, וציפה כי תשובותי תהיינה שונות מדי פעם, על מנת לגלות סתירות או חוסר אמינות ומהימנות. כל זמן הראיון, נזכרתי בדבריו של שמואל בן טוב ובתדרוכו, הייתי זהיר מאוד בתגובותי, הרהרתי ארוכות לפני מתן התשובות שהיו קצרות, תכליתיות ומחוסרות רגש. הייתי חייב לעטות על עצמי אישיות שונה תכלית השוני מאישיותי האמיתית, שהצטיינה בפתיחות, בספונטאניות ובחשיבה מהירה. בסיום הראיון נוכחתי כי הצלחתי להבקיע את חומת ההסתייגות של יעקבי. ככל הנראה, הצורה בה רכשתי את לימודי התיכוניים ודבקותי בלימודי האוניברסיטאיים נגעו ללבו. לאחר לחצים נוספים של שמואל בן טוב, התגבר רס"ן יעקבי על לבטיו וכך, קבלתי לאחר מספר ימים הודעה כי התקבלתי למדור סטטיסטיקה לתקופת ניסיון. בפגישה הנוספת עם רב סרן יעקבי, היה צורך לתאם את המועד המדויק של הצבתי החדשה. חרדתי שמא יחליט על הצבתי המיידית, מאחר ומועד חתונתי נקבע לשבוע שלאחר מכן. רס"ן יעקבי הביט ביומן ולאחר היסוס קל קבע במבטאו ה"ייקה" המודגש :

"תתחיל את עבודתך בעוד כחודש וחצי, לאחר החגים. ממילא תקופת

החגים ראש השנה יום כיפורים וחג הסוכות כוללת הרבה ימי חופש, ימי גשר ושבתות."

חששתי הקלה. התאריך תאם את ציפיותי. לאחר הרהור נוסף, מסרתי לרס"ן יעקבי הזמנה לחתונתי. זו הייתה פעולה נועזת מצידי, כי חששתי שמא יוזמה זו לא תעלה יפה ולא תתקבל על ידו. סברתי כי הוא אדם השומר מרחק מפקודיו וחף מכל אינטימיות.



דבורה ואני נישאים

חתונתי נקבעה לתאריך 7 ספטמבר 1960. זו הייתה אחת החתונות הצנועות שניתן להעלות על הדעת: התקציב היה דל מאוד ואפשר לי לשכור את האולם הישן של הועד למען החייל בכיכר דיזנגוף. הכיבוד כלל משקאות קלים ומינים שונים של כריכים. זה היה התפריט הזול ביותר שניתן להשיג לאירוע.

דבורה אשתי הייתה צעירה ביישנית ומלאת קסם נעורים. למעשה, טרם מלאו לה שמונה-עשרה ורק טעות ברישום תאריך לידתה, אפשרה לנו לקבל את אישור הרבנות לנישואין. בחתונה נכחו כל קרובי וידידי. האווירה הייתה עליזה ומשוחררת ועל אף הכיבוד הצנוע, נראה כי האורחים נהנו והתרגשו מן המעמד. את ההפתעה הגדולה סיפק רס"ן יעקבי, אשר הופיע במדי חיל האויר מגוהצים ובוהקים למופת. הוא היה גבוה מאוד וכבד גוף ונראה מבוגר יותר מארבעים וחמש שנותיו. הוא התקרב אלי ולחץ ידי בחזקה ובירך אותי בהצלחה וקידום בתפקידי החדשים. הוא ניגש לדבורה אשתי

לחץ את ידה והכריז בקולו המיוחד: **"גם את נערתי, מצטרפת היום למשפחה הגדולה של חיל האויר."** המחווה של רס"ן יעקבי הפיחה בי רוח של שמחה, אופטימיות ושייכות. אמרתי בלבי: "הנה. זה היום בו אני צועד בבטחה בדרכי החדשה הן בחיי הנישואים והן בקידומי המקצועי." הייתי משוכנע, כי התפקיד החדש יסלול עבורי את הדרך ולבסוף אגיע למחוז חפצי – לעולם המיחשוב, אשר כה קסם לי, והיה בלתי מוכר לאנשים רבים באותה תקופה.

מחלקת סטטיסטיקה ללא מחשב אחד

ביום המיועד, יום ראשון בשבוע לאחר החגים, התייצבתי במשרדו של יעקבי. ציפיותי היו גבוהות ביותר. רס"ן יעקבי הרצה ארוכות על חשיבותו של תפקידי ועל הצורך בשמירה קפדנית על בטחון שדה. הוא חזר והדגיש, כי המדור מחויב בסווג בטחוני גבוה והוא שותף-סוד לנושאים רגישים ביותר. לאחר מכן התברר, כי פרק הזמן שעבר מרגע קבלת מועמדותי ועד להתחלת העבודה בפועל, נוצל לשם תחקיר בטחוני מקיף עלי ועל מעשי מצד ענף בטחון שדה של חיל האויר.

עד מהרה התברר, כי כל תפקידו של מדור סטטיסטיקה בחיל האויר הצטמצם לכדי רישום, מעקב והכנת טבלאות נתונים פשוטות. ציפיותי לנצול באופן מיידי את הידע שרכשתי באוניברסיטה, לא עמדו במבחן המציאות. רס"ן יעקבי פירט והסביר בסבלנות רבה את כל טבלאות המעקב, מקורות הנתונים ותדירות העדכון. הוא הדגיש את חשיבות הדיוק המוחלט ובהירות ההצגה והזכיר שוב, כי הנתונים הנ"ל מיועדים למפקד חיל האויר ועל פיהם הוא פועל.

טבלאות הנתונים אוחסנו בכרטסות, שהיה צורך לעדכנן ולהפיצן בכל חמישה בחודש, בשני עותקים בלבד: האחד למפקד חיל האויר והשני לראש מחלקת אויר. הנתונים הצטמצמו למצבות טייסים ומטוסים, פעילות בית הספר לטיסה, שעות טיסה ומצבות כוח אדם, שהוצגו בטבלאות פשוטות ובחתכים מוגבלים.

מפקד חיל האויר באותה תקופה היה עזר וייצמן, שלא ייחס חשיבות

מרובה לכל פעילות שאינה קשורה לטיסה ולפעילות מבצעית. יעקבי נהג להציג את הנתונים המעודכנים אחת לחודש בפני מפקד חיל האויר, אשר נהג באיפוק מרבי, וכדרכו, לא הפריע למרצה כאשר ההרצאה לא עוררה בו עניין. עזר חלק כבוד ליעקבי, הן מפאת גילו והן מפאת ידענותו המופלגת בהיסטוריה צבאית. באותן הרצאות, נהג יעקבי לחזור על בקשתו להקים מדור היסטוריה בחיל האויר ולעמוד בראשו, בקשה אשר התמלאה לבסוף לשביעות רצונו.

לאחר מספר חודשים, בהם פעלתי במתכונת המיושנת שהוכתבה לי, ולאחר שרכשתי את אמונו של יעקבי, הצגתי בפניו את האפשרויות להרחבת הניתוח הסטטיסטי של הנתונים והוספת שטחי פעילות נוספים למעקב. יעקבי היה מוקסם מההצגה ועודד אותי להמשיך בפעילותי בכיוונים הללו. משך שבועות רבים הצגתי בפני רב סרן יעקבי ניתוחים סטטיסטיים שונים של נתוני המעקב. הסברתי לו את המדדים הסטטיסטיים העיקריים כגון: ממוצע, חציון, סטיית תקן, ניתוח מגמות ומבדקי מתאם (קורלציה). יעקבי היה תלמיד חכם, הוא הבין את עקרונות הניתוח המדעי העקבי ואת חשיבותו בקבלת החלטות. הוא הסביר לי, מבלי לרפות את ידי, כי אין טעם להציג נושאים כאלה בפני עזר וייצמן, מפני שלא תהיה לו סבלנות לרדת לעומקם של הניתוחים. הוא המליץ, כי נרחיב את שירותי מדור סטטיסטיקה למחלקות נוספות במפקדת חיל האויר ובמיוחד למחלקות המבצעים, למחלקת הדרכה ולמחלקת חקר ביצועים. תוך זמן קצר יצרתי קשרי עבודה עם קציני מטה צעירים ומוכשרים, אשר בחלקם הגדול היו טייסי קרב מהמובחרים ביותר. קשרים אלה הלכו והעמיקו ככל שהתקדמתי בסולם הדרגות והתפקידים.

הקשרים עם יחידת המחשב מתהדקים

קשרים אמיצים במיוחד יצרתי עם רס"ן פיטר תדמור, ששירת כראש מדור כשירות וכוננות ביחידת המחשב של חיל האויר. פיטר היה אחראי לשילוב המחשב האלקטרוני בפעילות המבצעית של חיל האויר. לא בכדי עמד על כך ששם המדור יהיה "**מדור כשירות וכוננות**".

הוא סבר כי יש לאל-ידו לתרום לכשירותו וכוננותו של חיל האויר על-ידי שילובו המרבי בתפעול המבצעי השוטף. עיצוב המערכות וניתוחן, כפי שעשה פיטר בנושאים השונים של הפעילות האוירית היה מקיף ומקצועי, והם עמדו במבחן היומיומי. הנושאים העיקריים אותם כלל פיטר במסגרת זו היו: מעקב אחר שעות טיסה, מעקב תוצאות מטווחים, ניתוח נתונים של תאונות אויר ומעקב אחר קורסי הטייס. הוא הצליח להרחיב את קשת הנושאים שבתחום אחריותו ולהעמיק את השימוש בהם.

רס"ן תדמור הניח יסודות איתנים לנושאים בהם טיפל. הללו עמדו במבחן הזמן משך תקופה ארוכה והורחבו כתוצאה מההתפתחות המהירה של דרישות המערכת והשינויים שחלו בטכנולוגיית המחשוב. מסירותו ומקצועיותו של פיטר תדמור היו ראויות לציון. רעיונותיו החדשניים הקדימו את זמנם, ככל הנראה זו הסיבה לכך שלא זכה להערכה הראויה לו ממפקד חיל האויר.

פיטר ואני נהגנו להפגש לעתים קרובות ולהחליף דעות. פיטר הציג בפני את תפיסת עולמו לגבי המערכות אותן ניהל. באותה עת, הייתי בדרגת סמל ראשון ולא העליתי בדעתי, כי אחליף את פיטר תדמור תוך שלש שנים.

הנושא הראשון אשר הופעל באמצעות המחשב היה איסוף ומעקב שעות טיסה. פיטר השקיע מחשבה רבה בהכנת גיליונות רישום טיסות, אשר מולאו על-ידי פקידות המבצעים בטייסות. הוא העניק קודים שונים לפעילויות המבצעיות והאימונים והדריך את פקידות המבצעים למילוי תקין של הטפסים. תוכניתני המדור נהגו לערוך סבב בין כל טייסות החייל בתחילת החודש לשם איסוף גליונות הרישום וניצלו את ההזדמנות להעניק הדרכה נוספת של הפקידות. הטפסים הועברו לניקוב והורצו במחשב לבדיקת תקינותם. נתוני שעות טיסה מולאו בשלושה מוקדים בחיל האויר: בגף הטכני, בחדר המבצעים של הטייסת ובמגדל הפיקוח. מדור סטטיסטיקה ביסס את נתוניו על הרישום בגף הטכני ופיטר, ברצונו להחדיר את השימוש

ביישומי המחשב, היה מגיע אלי עם הדוחות, שהופקו במדורו ומנסה לשכנע אותי לאמצם.

כאשר השוויתי בין הנתונים, שקבלתי מן הגפים הטכניים לבין הנתונים שנמסרו לי על-ידי פיטר, התגלו אי התאמות משמעותיות. ידעתי כי הרישומים שגויים בשני המקורות, אך הבנתי שהשיפור המשמעותי יהיה בזכות הדיווחים המופקים במערכת אותה יישם פיטר ביחידת המחשב. שכנעתי את יעקבי לאמץ את בסיס הדיווח של המחשב. יעקבי הסכים אך ביקש להמשיך ולהשוות בין הדיווחים ודרש הסבר על הפערים.

קשה להבין מהיכן רכש פיטר את מיומנותו המקצועית לניתוח נכון ומעמיק של מערכות מיחשוב. הוא השתייך לדור החלוצים אשר לפניהם לא היה מאום, אך כשם שאדריכלי המערכת הלוגיסטית השכילו לעצב בתבונה את מערכת המחשוב במדורים, כך נהג פיטר בניתוח ובעיצובן של המערכות הקשורות בפעילות האווירית.

פיטר הכיר במגבלות הטכנולוגיות של אותם ימים. הוא פירט בפני את משנתו: הצורך באיסוף נתונים במקור כחלק בלתי נפרד מהפעילות המבצעית. נחיצותן של מערכות אינטגרטיביות ועל השימוש בניתוח בזמן אמת וכבסיס לקבלת החלטות. חשיבותה של תקשורת ישירה בין הלקוח לבין מרכז החישוב.

כל הנושאים, שנכללו בחזונו של פיטר התגשמו בסופו של דבר, לאחר זמן רב, בעקבות מאמצים כבירים ושינויים טכנולוגיים מדהימים. לשמחתי, הייתי שותף ביישום חזון זה מרגע הגותו ועד להגשמתו.

כל אותה תקופה עודד אותי רס"ן יעקבי להרחיב את תחומי הפעילות של המדור, לספק שירותים לגורמים נוספים ולהגביר את שיתוף הפעולה עם יחידת המחשב. כך התחילה היכרותי עם בכירי הטייסים והמפקדים, שהיו בדרגות רס"ן או סא"ל. המפקדים שירתו במפקדת חיל האויר במחלקות ההדרכה, המבצעים ואמצעי הלחימה. הם ביקשו לקבל נתונים משמעותיים שונים על חיל האויר, ובמיוחד על פעילות האימונים והמבצעים, תוצאות מטווחים, הדרכת טייסים

וכיוצא בזה. פיטר נרתם לבצע את העיבודים הסטטיסטיים ביחידת המחשב, כאשר אני בצעתי את התרגום של דרישת המטה לאפיון מפורט. כך נוצרה ביני ובין הקצינים מערכת יחסים הדוקה, שסייעה בהמשך שירותי בחיל האויר. בין הקצינים עמם עמדתי בקשר הדוק היו יעקב נבו ("יאק") ולב ארלזור ("זוריק") זיכרונם לברכה, שהיו מבכירי הטייסים של חיל האויר.

קורס קצינים - מוטב מאוחר, מאשר אף פעם

בינתיים, התקדמו לימודי כסדרם והתקרבתי למועד קבלת התואר הנכסף– בוגר אוניברסיטת ירושלים בכלכלה וסטטיסטיקה. המזל האיר לי פנים ולמרות שדרישות הלימוד הוחמרו, קבלת תואר אקדמאי מאוניברסיטה יוקרתית היה השכר שבצידו. לאחר שעברתי את המשוכה הראשונית של ההשכלה הגבוהה, הופנו כל מאמצי להגיע לקורס קצינים ולהתקדם בסולם הדרגות והתפקידים. שאיפה זו נראתה לי רחוקה מאוד באותה תקופה, מאחר ומסלול הקידום של נגדים בחיל האויר לדרגת קצונה הייתה כרוכה באישורים מיוחדים ובותק של מספר שנים.

שתי דרגות ומספר שנים של ותק הפרידו ביני לבין שאיפותי. דרגתי באותו זמן הייתה סמל ראשון ופרק הזמן המזערי לקבלת דרגת רס"ל היה שנתיים. לקבלת דרגת רס"ר היה עלי להמתין שלש שנים נוספות. אך גם כאן האיר לי המזל פנים ובהתערבותו הנמרצת של רס"ן יעקבי, קוצר פרק הזמן המזערי לקבלת דרגת הרס"ל באופן ניכר והוא הוענק לי ביום העצמאות תשכ"ב, 1962 .

ימי העצמאות תמיד היו עבורי ימים של שמחה אמיתית והתרוממות רוח. אני נוצר בלבי את הימים המופלאים הללו מאז חגגתי את יום העצמאות הראשון שלי בישראל בקיבוץ מעוז חיים בשנת 1951. בראותי את דגלי ישראל מונפים אל-על, לא יכולתי לעצור את זרם הדמעות שזלגו מעיניי דמעות של שמחה ואושר. רגשות ההתעלות, ההתרגשות וההזדהות הנם רגשות המחפים על כל קושי וסבל. ביום העצמאות בו קיבלתי את הדרגה היה אושרי כפול: הרגשתי, שאני

נמצא על הדרך המוליכה אותי להגשמה עצמית ולתרומה חשובה למולדתי, שכה אהבתי והערכתי. הנה אני בעל תואר אקדמאי של המוסד המכובד ביותר במדינת ישראל. הרגשתי, כי חיל האויר נפתח בפני, וימשיך בעתיד, לסלול את קידומי הפיקודי והמקצועי. קשרי עם יחידת המחשב הלכו והתהדקו. במקביל יצרתי מערכת יחסים טובה עם קציני המטה הצעירים והמוכשרים, אשר ביקשו את עזרתי בביצוע ניתוחים סטטיסטיים, שאת רובם ביצעתי בעזרת המחשב בסיועו הנלהב של פיטר ובעידודו של רס"ן יעקבי.

חלק חשוב מחגיגות יום העצמאות באותם ימים היה הצפייה במצעד צה"ל. באותה שנה תוכנן המצעד להתקיים בתל אביב ואמור היה להיות כביר ומרשים, ובו כלי שריון וארטילריה רבים ומטס אוירי גדול. ההתלהבות וההזדהות הייתה בעלת עוצמה עזה והקיפה את כל ההמון הרב שהצטופף ברחובות לאורך המסלול. ביטולו של המטס האוירי עקב מזג האויר הסגרירי והעננות הכבדה ששררה באותו יום, פגמה אך במעט בהרגשת השמחה והגאווה.

בהזדמנויות רבות הבעתי את שאיפתי להגיע לקורס קצינים. את בקשתי העליתי בפני יעקבי ובפני ראש הענף פלג תמיר, כאשר נקראתי אליו לפגישות הערכה תקופתיות. סא"ל פלג תמיר התוודע לכך, שנגדים אקדמאיים נוספים התנו את המשך שירותם בחיל האויר ביציאה לקורס קצינים. הוא הביא לדיון מטה הצעה עקרונית שאפשרה טיפול בחריגים וזירזה את אישור היציאה לקורס קצינים תוך עקיפה של התנאים המחמירים. הצעתו של סא"ל תמיר אושרה והוא עצמו מונה כיו"ר ועדת חריגים. כאשר בישר לי יעקבי על התפתחות זו ידעתי, כי אגשים את חלום הקידום מוקדם יותר משציפיתי.

העניינים התגלגלו במהירות. הועדה בראשות פלג תמיר עמדה להתכנס בתחילת חודש יוני 1962. יעקבי הכין מכתב המלצה משכנע וביקש מהוועדה לאשר את יציאתי לקורס קצינים בהתאם לנהלים המקלים. מועמדותי אושרה ללא שהיות. המכשול האחרון היה עמידה במבדקי קצונה, אשר נראו לי קשים ומאיימים. למזלי, הגיע לענף שלנו קצין צעיר, "פאקו" – יעקב שהרבני, אשר עמד במבחנים

אלה לפני זמן לא רב, והתייחס אליהם ברצינות מרבית. פאקו הכיר את כל התרגילים ואת פתרונותיהם. הוא התנדב ברצון להכין אותי למבדקים אלה. יצא אתי מספר פעמים לגדות הירקון ותרגל אתי מעבר של מכשול מים ומעבר מכשולים תוך שימוש בחבלים, סולמות ומוטות.

התרגילים הללו לא היו נהירים לי כלל. כאשר הגעתי למבחן, הבנתי עד כמה ההכנה של פאקו הייתה חיונית. כאשר הגיע תורי להיבחן, הסביר לי הבוחן את הסיטואציה הקרבית, בה היה עלי להעביר כיתת חיילים מכשול מים בעזרת חבלים ומוטות. שאר הנבחנים הוצבו ככיתת הלוחמים תחת פיקודי והם שיתפו עמי פעולה כמיטב יכולתם. זה היה תרגיל, אשר הכרתי היטב, ועל כן בצעתי אותו לעילא ולעילא.

קורס הקצינים היה אמור להתחיל. זה היה קורס קצינים רגיל, בו השתתפו חיילי חי"ר צעירים ומאומנים. על מנת להביא את החיילים הלא-קרביים לרמה מינימאלית של ידע בשדאות, נערך עבורנו במיוחד קורס הכנה בשבטה, שהתחיל מייד לאחר חגי ישראל תשכ"ג - 1962.

אימונים מפרכים עם נערים צעירים

בערב חג הסוכות צלצל הטלפון במפתיע. היה זה הפקיד הראשי של מפקדת חיל האויר – רס"ל עבודי יוסף. הוא הודיע לי, כי אורגנה עבורנו הסעה מיוחדת לבסיס שבטה, שם מתקיים קורס ההכנה לקצינים וכי הוא משתתף בקורס זה. אז לא ידעתי, כי יוסי ואני נשרת בעתיד בתפקידים משיקים תקופה ארוכה ובעיצומם של ימים רבי-תהפוכות ורבי מעשים, תוך שיתוף פעולה הדוק ביותר, וכי תירקם בינינו ידידות, אשר תימשך עד עצם הימים האלה.

קורס ההכנה לקצינים החל בחול המועד סוכות. הגענו לבסיס המאובק והמלא פעילות נמרצת של חיילים, כלי רק"ם וטנקים, לא ניתנה לנו אף דקה אחת של חסד. מיד נפקו לנו את הנשק והחגור והחלו האימונים. באותו ערב, הודיע לנו מפקד המחלקה, כי הוכרז

מצב כוננות גבוה בכל יחידות צה"ל וכי כל היציאות והחופשות בוטלו. בשעות הלילה, בין אימון אחד למשנהו, התקיים מפגש עם מפקד הפלוגה. הוא הסביר, כי פרץ משבר עולמי כתוצאה מכוונת הסובייטים להציב בסיסי טילים בקובה, טילים אשר יאיימו על בטחונה של ארצות הברית.

האימונים באותו לילה נמשכו עד חצות. הוסבר לנו, כי במקרה שתפרוץ מלחמה אנו עתידים להוות כוח לוחם, אשר אמור להשתתף בלחימה. לאור זאת, עלינו לנצל כל רגע של אימון, כי: "קשה באימונים וקל בקרב". באותו לילה הוטרדה מנוחתנו בשמועות שונות ובלשון הצבאית המקובלת "רס"ן שמועתי הועלה לדרגת רב-אלוף". הבסיס רחש וגעש מרוב פעילות. השאלה שצפה ועלתה בכל הדיונים, הייתה מדוע משבר עולמי בארצות רחוקות עשוי להבעיר את האש באזורנו.



בקורס הכנה לקצינים בשיבטה

כאן חגגו הפרשנים והידענים למיניהם. כל אחד הפליג בתיאורים מלומדים כביכול וכיד הדמיון הטובה עליו.

בעיצומה של המהומה הזו היה עלי להתמודד עם הפעילות הגופנית האינטנסיבית, שלא הייתי מורגל בה בשירותי בחיל האויר. מצאתי את שותפות הגורל בידידי יוסי. חלקנו יחד את קשיינו וניסינו לעודד איש את רוחו של רעהו.

שבועיים ימים נמשך משבר הטילים בין ארצות הברית לבין

ברית המועצות. הוא החל ב- 14 אוקטובר 1962, עת גילו מטוסי ביון אמריקניים את בסיסי הטילים בקובה, והסתיים ב-28 אוקטובר 1962, עם הודעת חרושצ׳וב על הוצאת הטילים מקובה. זה היה ניצחון חד משמעי ובלתי מעורער של הדמוקרטיה המערבית על המשטר הטוטאליטארי של ברית המועצות, ניצחון אשר לקחו ברור אין להיכנע לתכתיבים של טרוריסטים וכי יש לעמוד איתן נוכח דרישותיהם המאיימות.

כל אותה עת נמשכו אימונינו האינטנסיביים, כאשר מפקדינו מאמינים ומנסים להחדיר בנו את האמונה, כי אנו עומדים להשתתף בקרוב במלחמה נוספת על קיומנו, מלחמה אותה יזום נאצר ידיד הסובייטים. את חג שמחת תורה בילינו בבסיס שבטה ובמוצאי החג פרקו החיילים את המתח שהצטבר בהילולה הגדולה של שמחת תורה. בסיום קורס ההכנה לקצינים, שנמשך שלושה שבועות, הרגשנו כי אנו חיילים מאומנים, המוכנים לקורס המיוחל. אמנם קורס הקצינים נערך באותם ימים בבסיס סירקין, מרחק הליכה קצר מביתי, לא התאפשר לי לנצל יתרון זה, בשל משטר הבסיס שלא הנהיג חופשות לצוערים.

האשליה כי עברנו את השלב הקשה של האימונים בקורס ההכנה,



אימוני שדה מפרכים בקורס קצינים

התנפצה במהרה לאור המציאות חדשה של אימונים מפרכים יומם ולילה, אשר היו מנת חלקנו בקורס קצינים. לא היו פשרות או הנחות לנגדים ותיקים. ההתייחסות אלי ואל יוסי הייתה זהה כמו לבני-העשרה, אשר אכלסו את הקורס. לעתים נדמה, כי המדריכים אף מחמירים עמנו יותר, כדי למנוע מאיתנו מראש ניסיון לזכות בהנחות או הקלות כלשהן.

האימונים הקשים ביותר היו סדרות השדה, בהן שהינו באוהלים קטנים בשדות הפתוחים וקיימנו את האימונים במרבית שעות היום והלילה. שעות השינה היו פחות מארבע שעות בממוצע לימָמה. שותפי לאוהל בסדרות השדה היה שמשון שטיין, בחור צעיר ומוכשר, בעל מרץ בלתי נלאה ויכולות גופניות מעולות. בסוף אימוני הלילה המפרכים היה שמשון מקפיד לסדר את האוהל ולמתוח את חבליו, על מנת שייראה כאוהל המטופח ביותר במחנה, בעוד אני, הייתי מזדחל לאוהל בכוחותיי האחרונים, ולפעמים הייתי ישן מחוץ לאוהל, כי חסרתי את הכוחות האחרונים להגיע למקום משכבי.

מפגש אקראי עם אידי אמין

אחת החוויות המפתיעות והמרגשות, שזימן לנו קורס הקצינים, הייתה המפגש עם משתלמים אפריקניים, שחומי עור גבוהים וחסונים, שנבחרו על-ידי מנהיגיהם להיות שכבת הקצונה הבכירה בצבאותיהם. אי אפשר היה שלא להתפעל מיכולתם הגופנית יוצאת הדופן, כאשר רצו בקצב מהיר בכבישי המחנה ובפיהם שירה אדירה: "**קניה**, **אוגנדה**, **טנגנייקה**, **אהורו**" שמשמעותה: חופש ושחרור לקניה, אוגנדה וטנגנייקה המאוחדות.

מספר פעמים נערך יום ספורט יחידתי, שבו השתתפו כל חניכי הקורסים, לרבות האפריקנים. הצטיינותם של אלו במרבית ענפי הספורט בלטה במיוחד בענפים הדורשים כוח פיזי רב, כגון משיכת חבל או זריקת דיסקוס. באחד מימי הספורט ניהלתי שיחה ארוכה עם צוער מאוגנדה. אדם רחב איברים וגבה-קומה, בריון קשקשים אמיתי, אשר לא הפסיק לשבח ולקלס את ישראל על פעולתה הברוכה למען

עמי אפריקה המשתחררים. אני משוכנע כמעט בוודאות, שהבריון שדמה להפליא לאידי אמין דאדא, לא היה אחר מאשר הדיקטאטור הכול-יכול של אוגנדה. תהיתי רבות האם היה לי הכבוד המפוקפק



אימונים עם משתלמים אפריקניים

לשמוע מפיו של הדיקטאטור העתידי את מילות השבח והחנופה, שהרעיף על מדינתנו הצעירה.

קורס הקצינים נמשך למעלה מארבעה חודשים. האימונים שנערכו בתקופת החורף, בגשם, ברוח ובקור מקפיא עצמות, היו קשים ביותר. פעמים רבות הרגשתי, כי אני מגיע לקצה גבול כוחותי, אך מעולם לא נשברה נפשי. מצבו של יוסי היה אף קשה משלי, עקב מבנה גופו המלא. תמיד מצאנו זמן לעודד איש את רעהו. במצבים כאלה אין תחליף לחוש הומור, לבדיחה טובה ולצחוק משוחרר, המפיגים באורח פלא את המתח ומשובבים את הנפש.

הגיעה שעת מסדר הסיום החגיגי. לא היה קץ להתרגשות והשמחה שאחזה בי ברגע הגורלי. אשתי דבורה ובתי רונית בת השנתיים קבלו את פני בחיבוקים ובנשיקות. אחד המברכים הראשונים, מחוץ למשפחתי, היה רס"ן פואד, הלא הוא בנימין בן אליעזר, חברי לספסל הלימודים מימי בית הספר העממי בעיראק. פואד היה מדריך בבית

הספר לקצונה וקידומו במסגרת הצבאית היה מובטח. הוא הזכיר את מפגשנו באקראי, סמוך לעלייתנו ארצה. היינו אז בני חמש-עשרה



בקורס קצינים חיילי בתל נוף

בלבד. באותה פגישה סיפר לי פואד על כוונתו לבחור בקריירה צבאית ולהגיע לדרגת אלוף.

לאחר חופשה קצרה, הוצבנו בבסיס חיל האויר בתל נוף. משך ארבעה שבועות עברנו קורס קצינים חילי, בו למדנו על המבנה הארגוני של חיל האויר, מפקדותיו ויחידותיו, מושגי יסוד בהפעלת חיל האויר ונושאים מגוונים הקשורים במבצעים, תכנון, ארגון שליטה ובקרה. בהשוואה לקורס הקצינים נדמה הקורס החילי ללמודים במוסד אקדמאי והכל זרם בהשקט ובשלוה. נותר לנו זמן רב לקריאה ולפעילות חברתית. את שעות הפנאי ניצלתי ללימוד המחשב האלקטרוני על צדדיו השונים. נושא זה לא היה מוכר באותה עת לציבור הרחב ורק מעטים עסקו בו.

האופק רחוק יותר וקו השמיים גבוה יותר

טרם שובי למדור סטטיסטיקה נודע לי, כי רס"ן יעקבי השיג את מבוקשו והוסמך להקים מדור חדש – מדור ההיסטוריה של חיל האויר. זו הייתה משאלת ליבו וחלום חייו מזה שנים רבות.

לראש מדור סטטיסטיקה מונה רס"ן מנחם ליאור ותחת פיקודו הייתי אמור להתייצב. רס"ן ליאור היה ידידו ואיש-סודו הקרוב של מפקד חיל האויר עזר וייצמן. הוא קיבל אותי בחמימות רבה ומסר לי, שקיבל מידע מרס"ן יעקבי על יכולותי המקצועיות וכי יתמוך בי בכל הקשור להרחבת השירותים הניתנים על-ידי המדור ליחידות המטה השונות. הודיתי לו על יחסו, וציינתי בצורה ברורה והחלטית, שמשאת נפשי היא להגיע ליחידת המחשב.

ערב יום העצמאות תשכ"ג הייתה מפקדת חיל האויר כמרקחה. ההכנות היו בעיצומן והכל דברו על המטס האוירי המתוכנן, בו יופיעו לראשונה מטוסי המיראז' בכל עוצמתם. בשעות המוקדמות של בוקר יום העצמאות, שמתי פני יחד עם אשתי דבורה, בתי רונית ואחי אקרם לכוון חיפה, שם התקיימו מצעד צה"ל, המטס האוירי והמפגן הימי. ההמונים צבאו על הגבעות הקטנות סמוך למחנה דוד, מקום בו שוכנו העולים החדשים בסמוך להגעתם ארצה. צפינו במצעד ובמטס בעליצות ובשמחה המהולות בגאווה, כשמסביבנו המוני אנשים צוהלים. הפניתי את מבטי לאחור והנה זיהיתי בברור את המקום בו עמד הטלפון הציבורי בתוכו ביליתי את הלילה הראשון במולדת, מחוסר כל, קופא מקור, כולי רטוב וצרור קטן בידי. הסתכלתי לעבר האופק לכיוון הים ואל השמים הבהירים ממעל ונזכרתי באותו יום ראשון במולדת, בו הייתי בטוח, כי האופק במולדת רחוק יותר וכי קו השמיים גבוה יותר מאשר בארץ בה נולדתי. מבלי משים התנגנה באוזני השירה האדירה, שנהגנו לשיר בקיבוץ מעוז חיים

"אנו באנו ארצה לבנות ולהבנות בה."

באותו רגע הייתה לשירה זו משמעות אמיתית ומציאותית ביותר עבורי.

פרק י"א
בשבילי הקדמה והטכנולוגיה

המחשב: עולם קסום

רס"ן מנחם ליאור היה קצין מוכשר ופעלתני. קרבתו המיוחדת למפקד חיל האויר, עזר וייצמן, האדירה את כוחו והעצימה את סמכויותיו. השכלתו הפורמאלית בתחום החשבונאות ומנהל העסקים אפשרה לו להפנים במערכת את חשיבות תפקידו, והמריצה אותו להגדיל את תחומי הפעילות של מדור סטטיסטיקה, לקראת קידומו האישי לתפקידים בכירים יותר. רס"ן ליאור עודד אותי להחדיר טכניקות מתקדמות לניתוח הנתונים ולהפקת מידע משמעותי שישרת את צרכי החייל.



באותה תקופה התהדקו קשרי עם קציני צוות האויר, שהוצבו במפקדת חיל האויר כקציני מטה, כחלק מתהליך קידומם לעמדות בכירות בחיל. קשרתי יחסי עבודה במיוחד עם סא"ל לב ארלזור ('זוריק') ועם סא"ל יעקב נבו ('יאק'). שניהם דרשו לקבל מידע מעובד ובעל משמעות על תחומים שונים של פעילות חיל האויר ולהשתמש בו לתכנון פעילות האימונים והמבצעים של החיל. לעתים קרובות הסתייעתי בשירותי יחידת המחשב. מפקד היחידה, סא"ל זאב שליט, וראש מדור כשירות וכוננות, רס"ן פיטר תדמור, הושיטו לי יד נאמנה ועוזרת למילוי משימות אלו ברצון ובחפץ לב. יאק וזוריק הוערכו כקצינים בעלי פוטנציאל גבוה, והכל צפו להם עתיד מזהיר בקידום לדרגות הבכירות ביותר של חיל האויר.

זוריק נהג לנסח את דרישותיו בפשטות ובבהירות ולכן מלאתי את בקשותיו במהירות וביעילות, תוך שימוש בשירותי יחידת המחשב. זוריק הקדיש לי שעות רבות של שיחות מוטיבציה, לימוד והסבר על חשיבותה של העבודה החלוצית אותה אני מבצע: רתימת המחשב האלקטרוני ושיטות מתקדמות לניתוח הנתונים הגולמיים. זוריק הטיס אותי למתקן המטווחים של חיל האויר מספר פעמים, כדי שאלמד בצורה יסודית את אופן תפעולו, על-מנת ליעל את איסוף הנתונים של תוצאות המטווחים ולהפכו לכלי אמין ומשמעותי.



כקצין במדור סטטיסטיקה

זוריק התעניין רבות בשיטות מיון חדשניות של מועמדים לקורס טייס. הוא הפגיש אותי עם ניסן סלוצקי (יתיר), אשר שימש בתפקיד הסוציולוג הראשי של חיל האויר. סלוצקי יצר את התפקיד והיה הראשון שמילא אותו וביקש לצקת בו תכנים חדשניים. עיקר חדשנותו של ניסן הייתה במציאת קריטריונים ומאפיינים שיוכלו לנבא את סכויי ההצלחה של חניך קורס טיס בשלבים השונים של

האימונים. ניסן אסף בקפידה את הנתונים הגולמיים ועיבד אותם ידנית, כדי למצוא את המתאם בין סיכויי ההצלחה ובין המאפיינים השונים של החניך.

לא היה צורך לשכנע את ניסן שהחישובים הידניים והמפרכים אינם יעילים. יתרונותיו של עיבוד המחשב היו ברורים. כך התחלנו להריץ בתדירות גבוהה מבחני התאמה (קורלציה) מורכבים ורבי משתנים, אשר הוו את הבסיס לעבודתו של ניסן בניבוי סיכויי ההצלחה של משתתפי קורס הטיס על שלביו השונים.

בקומת הבניין בו עבדתי, פעלה קבוצה של מתמטיקאים צעירים ומוכשרים, שהקימה את המדור לחקר ביצועים בענף אמצעי לחימה. איני יכול לציין בוודאות מי החליט על הקמת המדור הזה, אך יש לי היסוד להאמין, שהייתה זו יוזמתו של בני פלד, שעתיד היה להיות מפקד חיל האויר. באותה עת היה ראש ענף אמצעי לחימה, שבמסגרתו פעל המדור החדש. מדור חקר הביצועים היה אפוף במסתורין. קשרי עם מדור זה התפתחו בהדרגה. תחילה היה זה קשר של פגישות פרוזדור אקראיות עם קציני המדור, ניהלנו שיחות חולין. במרוצת הזמן, כאשר נודע לקצינים הללו על תחום אחריותו של מדור סטטיסטיקה, החלו להפנות אלי בקשות לקבלת מידע מתוחכם על תחומי פעילות שונים של החיל. מנחם ליאור, שהיה עד לשיתוף הפעולה ההולך ונרקם בין המדורים, עודד אותי להתמיד בפעילות זו.

נהגנו ללוות את אימוני הקרב החייליים ולבצע רישום על פעילות החייל, מספר הגיחות וסווגן, צריכת תחמושת ותוצאות המטווחים. מדור חקר ביצועים היה צרכן חשוב של נתונים אלה. במרוצת הזמן הרחיב המדור את בקשותיו לנתונים הגולמיים, עיבד אותם, והשתמש בהם לחישוביו המורכבים.

יחסים מיוחדים נרקמו ביני לבין אדיר פרידור, שהיה חלק מצוות המתמטיקאים של המדור ואולי הדומיננטי ביניהם. לאדיר היו פני נער וחיוך מיוחד ונצחי שלא מש מהם. במבט ראשון קשה היה לאמוד

את החוכמה, עומק הידע, השנינות, הפקחות והבקיאות האצורים באיש הזה. אך מי ששוחח עמו יכול היה להתרשם כי הוא איש שיח מיוחד במינו. אדיר נהג לתבל את דבריו בחידודי לשון מבריקים. הוא היה נערץ גם ביחידת המחשב. הוא התפרסם בכך, שתכניותיו



עם עובדי המדור

עברו בפעם הראשונה קומפילציה והרצה ללא כל שגיאות, תכונה המעידה על הצטיינות במקצועו. לימים נודעה לי תרומתו הייחודית והחשובה של אדיר פרידור בשטחים השונים של הפעילות המבצעית של החייל. המלצותיו נבעו מניתוח מעמיק מקצועי ומתוחכם של הנתונים שנאספו על הפעילות בחייל, ובכלל זה תוצאות מטווחים ומעקב אחר ימי הקרב החיליים. המלצותיו כללו ניפוצן של מוסכמות ברזל, שהיו מקובלות בחיל האויר הישראלי ובחילות אויר בצבאות אחרים.

ענף חקר ביצועים עסק, בין היתר, בניתוח תכנונים מבצעיים כולל פקודת 'מוקד', אשר שימשה לתקיפת חילות האויר הערביים במלחמת ששת הימים. שיטת התקיפה של הצטלבויות המסלולים, שונתה. מעתה הייתה ההנחיה לתקוף כל מסלול בנפרד, על פי המלצת

המדור לחקר ביצועים. ההמלצה התבססה על חישובי הסתברויות וסימולציות מורכבות.

מתי המחשב יוכל לירות?

בפגישותי עם אדיר שאלתי והתעניינתי תכופות על אופן השימוש במחשב האלקטרוני, על שפות התכנות, ניתוח מערכות ועל תחזיותיו העתידיות. אדיר תמיד ענה ברצון, בסבלנות ובאורך רוח. תשובותיו היו ברורות, בהירות והקיפו את הנושא מכל צדדיו. שיחותי עם אדיר הגדילו את רצוני העז להגיע מהר ככל האפשר ליחידת המחשב ולעסוק במקצוע, שכבר אז האמנתי שהוא מקצוע העתיד.

תחומי הפעילות של מדור סטטיסטיקה הלכו והתרחבו בכל התחומים, והקשרים עם יחידת המחשב הלכו והתהדקו. מנחם ליאור פעל רבות להגדלת תחומי פעילותו וסמכויותיו כראש המדור, הוא ראה בתפקידו זה, ובצדק, קרש קפיצה לתפקידיו הבכירים העתידיים.

אחד התפקידים היוקרתיים של המדור הייתה הכנת מצגות על חיל האויר, תכניותיו ופעולותיו, מצגות אשר שימשו את מפקד חיל האויר ומפקדים בכירים אחרים. הללו עשו שימוש במצגות בפורומים שונים של קבלת החלטות ובמפגשים עם הדרגים המדיניים והצבאיים הגבוהים בישראל. את המצגות עבור מפקד חיל האויר, עזר וייצמן, נהג מנחם ליאור להכין בעצמו תוך הקפדה שהמצגת תהיה פשוטה ותמציתית.

המפגש הראשון שלי עם בני פלד היה כאשר התבקשתי להכין עבורו מצגת על חיל האויר לקראת נסיעתו בשליחות המגבית היהודית לארצות הברית. במפגש ראשון זה התרשמתי עמוקות מהמקוריות, מחדות הראייה ומן האופן המיוחד והמתוחכם בו הפך נתונים גולמיים למידע משמעותי.

מנחם ליאור הבין היטב את משמעות השימוש במחשב האלקטרוני ואת חשיבותו הרבה להגברת עוצמתו של חיל האויר. קשריו ההדוקים של מנחם ליאור עם עזר וייצמן וניסיונותיו הרבים לשכנעו לגלות הבנה גדולה ל'יצור' החדש לא צלחו.

באחד מרגעי החסד ולאחר הפצרות רבות של מנחם ליאור, הסכים עזר וייצמן למנות ועדה, שתבחן את השימוש במחשבים האלקטרוניים בחיל האויר ותגיש את ממצאיה והמלצותיה למפקד החייל. מנחם ליאור קיוה, כי על-ידי הקמת הועדה יוכל לקרב את הנושא ללבו של מפקד חיל האויר, ולהביא בכך להתפתחות מהירה של הנושא.

מינוי חברי הועדה וכתב ההסמכה היה באחריותו של מנחם ליאור. כראש הועדה מונה סא"ל זאב שליט, מפקד יחידת המחשב וכחברי הועדה מינה מנחם את אדיר פרידור ממחלקת אמל"ח ואותי. המינוי בא לי בהפתעה. הייתי אסיר תודה למנחם על מינוי זה, אשר פתח בפני אופקים חדשים להכרה ולהבנה של צרכי חיל האויר במערכות מיחשוב. מינויי כחבר בוועדה היה התגמול אותו העניק לי מנחם ליאור על עבודתי.

עבודת הוועדה נמשכה למעלה מחודשיים. את תכנון עבודת הועדה נטל סא"ל זאב שליט, ואת משימת התאום והסיכומים נטלתי אני. אדיר פרידור היה הסמכות המקצועית והתווה את כיווני החקר והלימוד. הוא הכין את השאלות שהפנינו לגורמים השונים במפקדת חיל האויר וליחידות החייל השונות: בסיסי הטיסה, יחידות הבקרה, הקשר והשליטה.

זו הייתה עבודה אינטנסיבית ומעניינת ביותר. הכרתי רבדים שונים של פעילויות חיל האויר ואת יחידותיו השונות. כל חברי הוועדה החזיקו בדעה מוקדמת שיש צורך בשימוש נרחב ביותר בהפעלת המחשב האלקטרוני ובשילובו בפעילות החייל. עם זאת, איש מחברי הוועדה לא העז בתחילת עבודתנו להגדיר את השימושים העתידיים במחשב, כפי שבאו לביטוי בדו"ח הסופי שהוגש על-ידי הועדה.

סדרת מפגשים מרתקים שנערכו עם בני פלד, מפקד בסיס חצור באותה עת, הביאו לתפנית בגישתם של חברי הועדה. בני הרצה לנו את משנתו הסדורה בנושא המחשוב. תמצית משנתו הייתה, שהמחשב האלקטרוני איננו ישות בפני עצמה, אלא חלק אינטגראלי של המערכת, בה הוא משובץ.

הוא ניבא כי המחשב האלקטרוני ישולב בכל מערכות הלחימה, השליטה, הקשר, הבקרה, הלוגיסטיקה והמנהל. לא יהיו מטוס, יחידת טילים, סוללת נ"מ ואף תותח נ"מ, שלא ישולבו בהם מערכות מיחשוב אלקטרוניות. הוא הרצה בפירוט רב על שילוב המחשבים במערכת השליטה והבקרה הקרבית ובמערכות המודיעין בזמן אמיתי.

זה היה חזון טכנולוגי מרשים של אדם הצופה אל העתיד ומבין את כמוסותיו. השנה היתה 1964. באותו זמן נדרש אולם ענק לאחסון המחשבים האלקטרוניים הגדולים, בעלי יחידות זיכרון של מאות אלפי בתים בלבד.

שתי פגישות עם בני פלד שכנעו את חברי הועדה באופן השימוש העתידי במחשבים בחיל האויר. אמונתו של בני פלד חלחלה לתודעתם.

הדו"ח הסופי נערך על-ידי בסיועו הפעיל של אדיר פרידור ובהנחיית זאב שליט. חזונו של בני פלד היה אבן יסוד בניסוחו של הדו"ח והוא נמתח כחוט השני על כל חלקיו. זה היה דו"ח נלהב על החשיבות ההולכת וגוברת של המחשב לצורך הגברת יכולותיו של חיל האויר בכל התחומים.

לאחר ציפיה דרוכה בישר לנו מנחם ליאור על המפגש המתוכנן עם מפקד חיל האויר לשם הצגת מסקנות הדו"ח בפניו. התכוננו רבות ליום זה וכולנו היינו נפעמים ונרגשים. את המפגש פתח זאב שליט שהסביר בקצרה על עבודת הצוות. הוא מסר למפקד החיל, עזר ויצמן, את הדו"ח בחגיגיות רבה. המפקד החל לעלעל בדו"ח. הוא הגיע אל פרק הנספחים אשר כלל את סיכומי הפגישות עם הגורמים השונים. ואז פנה לזאב שליט בשאלה מתריסה:

"**האם זה יורה?**"

"**זה יירה המפקד!**" ענה שליט מיד.

"**תחזור אלי שוב רק כאשר זה יירה.**" ענה עזר ונעל את הישיבה.

כאשר יצאנו ניגשו אלי מנחם ליאור וזאב שליט. הם לחצו את ידי והודו לי על עבודתי במסגרת הועדה. סא"ל זאב שליט רמז לי, כי

הוא יודע על שאיפתי להגיע ליחידת המחשב וכי הוא מקווה שמשאת נפשי תתגשם במהרה.

מה הופך ניצחון לאמיתי ומרשים

פנים רבות היו לעזר ויצמן, אך אין כל ספק, כי בזכותו חדרו האמונה ורוח הקרב לשורות צוותי האויר וצוותי הקרקע של חיל האויר. אחד המאורעות המכוננים, אשר נחרטו היטב בזיכרוני, היה הסיכום בתחקיר הפלת המיג הסורי ברמת הגולן על-ידי סגן יוחאי ריכטר. זו הייתה הפעם הראשונה בה הופל מטוס מסוג 'מיג 21' על-ידי מטוס 'מיראז'' של חיל האויר. האוירה החגיגית והשמחה ששררה בתחילת התחקיר, גלשה בהמשך הדיון לטרוניות ולקובלנות של מפקדים בדרגים שונים על מחסור באמצעים ובמשאבים. עזר וייצמן סיכם את התחקיר בדרכו המיוחדת. הוא היה מאגר בלתי נלאה של אנרגיה, עוצמה, סמכות וכריזמה. הוא ריתק את הנוכחים בדבריו השוטפים והרהוטים, מלא הומור, עוקצנות ובדיחות הדעת. לבסוף סיכם:

"אילו היינו מגיעים לתוצאות הרצויות של הפלת המטוס הסורי, כאשר אנו משופעים במשאבים, ההישג לא היה מרשים כלל. אבל העובדה שניצחנו, על אף המחסור ועל אף הקשיים, זהו המימד הממשי ההופך את ניצחוננו לאמיתי ומרשים."

דבריו של עזר מצאו תהודה רבה בלבי ושימשו נר לרגלי בתפקידי העתידיים. באותו רגע הרגשתי, כי אני סולח לעזר על העלבון שעלב בי בעת הגשת דו"ח ועדת המחשוב.

שבועות ספורים לאחר הפגישה המכאיבה עם עזר ויצמן בנושא דו"ח הועדה לשימוש במחשבים אלקטרוניים בחיל האויר, קרא לי מנחם ליאור ובישר לי, שנענה לבקשתי לעבור ליחידת המחשב וזאב שליט מייעד לי תפקיד שיהווה קידום עבורי. העניינים התגלגלו במהירות ותוך שבועיים הוצבתי לתפקיד ראש מדור כשירות וכוננות בחיל האויר. החלפתי את רס"ן תדמור בתפקידו.

לא האמנתי כי אוצב לתפקיד כה בכיר ביחידת המחשב, תפקיד שהתקן שלו הוא רס"ן, בעוד דרגתי הייתה סגן בלבד.

מוכרחים להמשיך לנגן

העברת התפקיד לידי נעשתה במהירות וביעילות על-ידי פיטר תדמור, שעמד לצאת לגמלאות ולהתחיל בחיים אזרחיים. פיטר ביצע מלאכה מסורה ואחראית הראויה לכל הערכה. את עבודתו הרצינית והמקצועית הוריש לי. גם התשתית האנושית של המדור הייתה טובה ואפשרה לי להתקדם בבטחה. במדור שרתו שבעה תוכניתנים שהשתתפו בקורסי התכנות הראשונים של ממר"ם. הם קבלו אותי בסבר פנים יפות והעניקו לי את כל התמיכה הדרושה. הם הרגישו שעקב היכרותי את מפקדת חיל האויר אוכל להביא להתפתחות מואצת של המדור ואגרום למיצוי מלא של היכולות שהצטברו בו.

עד מהרה נוכחתי לדעת, כי אם ברצוני למלא את תפקידי כהלכה, יהיה עלי לעבור קורס תכנות מלא, על אף שלהלכה ידע זה לא היה נחוץ לי. עברתי את הקורס יחד עם חיילים צעירים, אשר זה עתה התגייסו. הדבר העמיק בי את ההרגשה, כי המקצוע שבחרתי מתאים לי ביותר: מקצוע העתיד של הדור הצעיר.

לאחר הקורס, גברה ההזדהות של תוכניתני המדור עמי. עולם המושגים שלי התרחב באופן בו יכולתי להבין את שפתם הייחודית, ולתקשר אתם בקלות יתרה. תוכניתני המדור היו חדורי התלהבות ומוטיבציה ולא היה כל צורך להתאמץ על מנת להפיק מהם את המרב והמיטב. לעתים קרובות חשתי שאני חייב להתאמץ יותר על מנת לספק את ציפיותיהם הניזונות מהתלהבות, מתחושת שליחות ומההכרה בחשיבות עבודתם. הם האמינו כי ניתן לעשות יותר ולנצל את שירותיהם ביעילות רבה יותר על-ידי הגורמים השונים בחיל האויר. קל יותר להנהיג קבוצת אנשים המשולים לסוסים דוהרים, מאשר ל'סוסים עצלים', שיש לדרבן אותם לעבודה.

עם כניסתי לתפקידי נוכחתי לדעת שקיימת בעיה ביעילות איסוף הנתונים ורמת אמינותם ושלמותם. באותה תקופה לא הייתה תקשורת ולא היו איסוף ובדיקת תקינות ומהימנות הנתונים במקום האירוע. לפי עצתו של זוריק, הרבינו לבקר בבסיסים, בטייסות ובשאר

מקורות הדווח. הסברנו את התועלת בדווח אמין והצענו שירותים שונים, שיתנו תמורה למאמץ של הגורמים השונים. בין היתר, הפקנו יומן טיסה (LOG BOOK) לכל איש צוות אויר. יומן הטיסה תוכנן מלכתחילה על-ידי פיטר כאחד הכלים החשובים של דווחי הטיסה. היומן הופק על גבי פלט מחשב. את המהדורה החדשה של יומן הטיסה, הפקנו במתכונת מהודרת ועל נייר מודפס מראש, אותה הכנו בסיועו הצמוד של זוריק, אשר תכנן בקפידה כל תג של הטופס. זוריק האמין, כי אם דווחי הטיסה יהוו את המקור ליומן הטיסה האישי, המדווחים יקפידו על דווח אמין. ואמנם, השערתו של זוריק התאמתה ואמינות הנתונים עלתה בצורה דרמטית. הביקורים בבסיסים הגבירו



עם עובדי מדור כשירות וכוננות ביחידת המחשב

את הידע ואת הבנת צרכי החיל. הכרתי באופן אישי את ממלאי התפקידים הבכירים, אותם הייתי עתיד לפגוש מאוחר יותר בתפקידי הבאים בחיל האויר.

מפקדי טייסות אחדות וקציני מטה הנחו אותי בעבודתי ותמיד הדגישו את חשיבות העבודה החלוצית, שאנו מבצעים ביחידת המחשב. בין כל אלה בלטו זוריק ואריק עזוז. ישבתי שעות רבות

עם זוריק, שבנוסף להיותו טייס מצטיין, אמיץ ועשוי ללא חת, בלט בכישרון מנהיגותו. כאשר התלוננתי על כך שניצול שרותי המחשב מצד המטה והיחידות איננו מלא, נהג להרגיע אותי באומרו, כי לבסוף המערכות הטובות תנצחנה ובלשונו הציורית: "העגל ירצה לינוק לא פחות מאשר הפרה רוצה להיניק, אך לוקח זמן עד ששני הצדדים יכירו איש את רעהו". בסיועו של זוריק הכנסנו נושאים נוספים למערכות המחשב, אך הכול נעשה בזהירות ובקפדנות יתרה. כאשר הבעתי צער על הקצב האיטי של מיכון המערכות, הרגיע אותי בדרכו, דרך ההומור והמשל, כיאה למי שגדל כחקלאי וכמי שנחשב למפקד מוביל ונערץ. זוריק לא חסך בביקורת מעשית על העבודה שאני ועמיתי ביצענו ביחידת המחשב, אך ביקורתו לוותה תמיד בדברי עידוד והערכה על העבודה החלוצית והחשובה, עליה טרחנו ועמלנו.

זוריק נהרג במלחמת יום הכיפורים, כאשר השתתף בעצמו יחד עם פיקודיו במלחמה האכזרית בחזית המצרית. אין ספק שזוריק, אשר הועלה לדרגת תת-אלוף שלושים וארבע שנים לאחר נפילתו, היה עשוי מהזן המשובח ביותר של בני הארץ הזו. הוא תרם תרומה גדולה בשטח האוירי - המקצועי, הפיקודי והמבצעי, אך גם תרם רבות לנושאים רבים נוספים וביניהם מחשוב מערכות בחיל האויר.

טכנולוגיית המחשוב הייתה אמנם צעירה אך דינמית. השינויים המרשימים והתכופים הפיחו בכל העוסקים בתחום רצון ללמוד, להתקדם ולהתעדכן. מפקד היחידה, זאב שליט, עודד את פקודיו להשתתף בקורסים ולהיות תמיד בחזית הטכנולוגיה המודרנית. זאב נהג לקרוא ספרות מקצועית עדכנית באנגלית ובעברית והעביר לידיעתנו את כל החידושים בתחום. התלהבותו הייתה גדולה, והוא הפליג בדמיונו לחדירת המערכות הממוכנות לכל שטחי החיים ועודד אותנו בכל יוזמה שנקטנו בפעילותנו. זאב התעניין בכל הנושאים הקשורים במחשוב, אך בעיקר התרכז בנושא תקשורת מחשבים ומערכות בזמן אמת. הוא הבין כי אלה הם כווני ההתפתחות החשובים.



הכנס הראשון של האיגוד הישראלי לעיבוד אינפורמציה.
סא"ל זאב שליט ז"ל, בשורה השניה מימין.

תפקיד חירום במשלט הקרבי

בשל שירותי הקודם במדור סטטיסטיקה, הוצבתי בעת חירום ליחידת השליטה של חיל האויר (המשלט הקרבי). אני ורס"ן יעקבי, אשר התמנה כראש מדור היסטוריה, השתתפנו בתרגילים החיליים. תפקידנו היה לאסוף בזמן אמת את כל המידע על הפעילות האוירית ולהכין מצגות לגורמים השונים של מקבלי ההחלטות, תוך תיאור הפעילות המבצעית בחתכים שונים בצורה תמציתית ובהירה. המצגות הובאו בפני כל הדרגים: ישיבות ממשלה ופורומים חיליים שונים.

בכל תקופת שירותי כראש מדור כשירות וכוננות ביחידת המחשב, שמרתי על תפקיד החירום שלי במשלט חיל האויר, ועשיתי מאמץ עילאי להיות נוכח בתרגילים ובאירועים מבצעיים חשובים. ככל שהכרתי יותר את מוצב השליטה ופעילותו, כך הבנתי את חזונו של בני פלד, שראה את מיכון המערכות במשלט הקרבי כיעד המרכזי להגברת יכולת חיל האויר ומיצוי אפקטיבי של עוצמתו.

המתיחות הצבאית בין ישראל וארצות ערב השכנות צברה תאוצה. בשלהי שנת 1966 ביצעה ישראל פעולת תגמול גדולה בכפר הירדני סמוע, ובאפריל 1967 הפילו מטוסי חיל האויר הישראלי ששה מטוסי קרב סוריים, ללא אבידות מצד כוחותינו. המתיחות הגיעה לשיאה ביום העצמאות תשכ"ז, כאשר נאצר הורה ליחידות הצבא המצרי לחצות את התעלה ולהתקרב לגבולות ישראל. למחרת יום העצמאות התייצבתי במשלט ועברתי עם רס"ן יעקבי, ראש מדור היסטוריה, על כל הנהלים וסדרי הדיווח. מאותו יום ועד לסיום המלחמה, הקדשתי חלק ניכר מזמני לנוכחות במוצב השליטה. בשארית הזמן התמדתי בעבודתי כראש מדור כשירות וכוננות ביחידת המחשב.

בניגוד לאוירת הנכאים ששלטה בציבור, הייתה האוירה בתוך מוצב הפיקוד שקטה ובוטחת. ביום א', 28 במאי 1967, כשבועיים לאחר פרוץ המשבר בין ישראל ומצרים, יצאתי מעמדתי ב'בור' עם קבוצת חברים. עמדנו לפתח מוצב השליטה על מנת לשאוף אויר צח ולהחליף דעות על המצב וההשלכות לעתיד. המציאות באותו יום הייתה עגומה. צרפת הכריזה על אמברגו מוחלט של נשק על ישראל וזאת, כאשר כוחנו האוירי היה מושתת כולו על נשק צרפתי. גם מחלקי תבל אחרים לא נשמעו בשורות מעודדות. יום קודם לכן, מסר השגריר הרוסי לראש הממשלה, לוי אשכול, מסר חריף מראש הממשלה הרוסי, אלכסיי קוסיגין, ובו אזהרה מפני פתיחה בפעילות צבאית מצד ישראל. גם נשיא ארצות הברית, לינדון ג'ונסון, 'הידידותי', הזהיר את שר החוץ, אבא אבן, בלשון שאינה משתמעת לשתי פנים, כי ארה"ב מתנגדת בצורה מוחלטת לכך שישראל תקום ותגן על עצמה - ובלשונו הנשיאותית: **"ישראל תפסיד את ידידותה של ארצות הברית אם תפתח במלחמה"**. במקביל, נמשך צחצוח החרבות מצד ארצות ערב, אשר הרגישו שהגיעה העת להשמיד את ה'ישות הציונית'. כאשר נשאל אחמד אלשוקיירי, ראש אש"ף באותם ימים, מה יעלה בגורל היהודים החיים על אדמת פלשתין לאחר הכיבוש, ענה ללא היסוס: "לאחר הכיבוש הערבי לא יישארו יהודים חיים על אדמת פלשתין."

השמועות פרחו. היו שסיפרו על התמוטטותו של רבין, על חיבוטי הנפש של הממשלה ועל רפיסות העומד בראשה. אך סופר גם על גילויי ההקרבה וההתנדבות בקרב העם ועל המוכנות, הכשירות והעוצמה של צה"ל בכלל ושל חיל האויר בפרט.

בעודנו משוחחים בלהט בחזית מוצב השליטה, בקע קולו של ראש הממשלה לוי אשכול מאחד ממכשירי הרדיו הניידים. אשכול נשא נאום לאומה ופנה ישירות ללב העם, כדי לעודד את רוחו. במרוצת נאומו הגיע לפיסקה, שלא הבינה כהלכה והחל מהסס ומגמגם בשידור חי. נאומו יצר את הרושם, כי ראש הממשלה הוא אדם הססן וגמגמן, אשר אינו מסוגל להכריע ושהמדינה נמצאת בסכנה גדולה. נאום זה נקרא בהיסטוריה בשם: "הנאום המגומגם".

בניגוד לציפיות, נאומו המגומגם של ראש הממשלה העלה את המורל בקרבנו וגדלה ההשערה, כי ישראל תצא ותלחם על נפשה כפי שאמנם קרה.

ביום המבצע הגעתי למשלט סמוך להמראת המטוסים. לא ידעתי את יום המבצע ושעת הפקודה, אך הרגשתי, כי דבר גדול עומד להתרחש. מן העמדה שחלקתי עם ראש מדור היסטוריה, יכולתי לראות את לוח המשימות שהוצב על הקיר, ובו הוצגו נתונים על המטוסים הממריאים, הטייסת אליה הם משתייכים, מספר המטוסים, יעד הטיסה, שמו של מוביל המבנה ושעת ההמראה. באולם מוצב השליטה הותקנה מפה ענקית של האזור ומסביבה הוצבו חיילות, שהיו בקשר ישיר עם יחידות הבקרה. בעזרת מוטות עץ ארוכים הזיזו את דגמי המטוסים, שייצגו את מבני המטוסים שפעלו בזירה. באותה שעה כוסה השולחן כולו בדגמי מטוסים, מחזה שלא ראיתיו מעולם. בשעה היעודה היו הדגמים מעל המטרות, משל היו עופות טרף העטים על שללם. גם מטוסי האויב ומקומם היו מסומנים על המפה. כאשר אלה התקרבו למטוסינו, סימל הדבר את קיומו של קרב אוירי, שאת תוצאותיו ידענו מייד לאחר התרחשותו. הצלחת המבצע הייתה מעל למשוער. ההרגשה שהמלחמה הוכרעה כבר

בשעותיה הראשונות, הייתה נחלת הכלל. באותו יום לחימה ראשון, פגע חיל האויר פגיעה אנושה בחילות האויר הערביים והשמיד כחמש מאות מטוסים, הצלחה שאין לה תקדים בתולדות המלחמות. חיל האויר איבד ביום הלחימה הראשון תשעה-עשר אנשי צוות אויר, שהוו כעשרה אחוז ממצבת טייסי הקרב הכשירים. הייתה זו אבידה גדולה. אילו התרחשה בתקופתנו היו אמצעי התקשורת מתארים אותה ככישלון ומחדל.

ניצחון והתרוממות רוח

קרנה של ישראל המנצחת הרקיע שחקים בקרב המדינות, וזאת בניגוד ליחס העוין לו זכתה ישראל כאשר לא נהגה כמדינה ריבונית, המוכנה להלחם בהקרבה עילאית על חירותה ועצמאותה. ככל שהרהרתי בנושא אחר כך, בשלה בי ההכרה, כי היחס המנוכר של האומות כלפי ישראל נבע בעיקרו מיחסה של ישראל אל עצמה ומצורת התנהגותה בעת משברים שונים. ברוב המקרים הייתה התנהגותה של ישראל דומה יותר להתנהגותה של קהילה מבוהלת בגלות ולא כמדינה עצמאית, המוכנה להלחם על האינטרסים החיוניים שלה. את התובנה באשר לחוסר תפקודה של ישראל כמדינה ריבונית, התחלתי לקבל בהדרגה לאחר ששמעתיה לראשונה מבני פלד. אודה, כי עבר זמן רב עד שהצלחתי להבין את כנות ניתוחיו המבריקים של בני פלד, את עומק מחשבותיו ואת נכונות ממצאיו.

מיד לאחר המלחמה ארגן רס"ן יעקבי, ראש מדור היסטוריה, טיולים למרחבים החדשים, שנכבשו בסערה על-ידי צה"ל. רק יום אחד עבר מתום הקרבות וכבר ירדנו לים המלח בדרך יריחו. יעקבי הכין את הטיול למופת והתעכב במקומות ההיסטוריים החשובים. הוא הפליג בתיאוריו תוך הדגשת הקשר העמוק של עם ישראל עם האתרים שהוו את צור מחצבתו ומקום התגבשותו לעם.

את הטיול לאורך תעלת סואץ עשינו ברכב ועצרנו במקומות בהם התחוללו קרבות שריון. כאשר הגענו למעבר המתלה, נגלה לעינינו

מחזה מזעזע. מאות כלי שריון ורכב מסוגים שונים נטושים על אם הדרך ולצדדיה. ראינו כלי רכב פגועים ושרופים ועשן מיתמר מהם. חלקם היה עדיין שלם. המנוסה והבהלה ניכרו בכל אשר פנתה העין. ריח חריף של עשן צמיגים, דלק ושמנים נישא באויר. פריטי ציוד אישי ופריטי לבוש ונעליים היו פזורים בכל המרחב והמוות שלט בכל פינה. היינו בסערת רגשות. לצד הרגשת ההקלה וחדוות הניצחון לא יכולנו שלא לחוש חמלה ורחמים על אותם חיילים שהובלו על-ידי מנהיגיהם למעשה הרס וחורבן.
כאשר הגענו לתעלה, פגשנו בקבוצת אנשי צוות אויר, אשר סיירה במקום. על שפת התעלה הייתה מוטלת גופתו של טייס מצרי. זוריק, שהשתתף בסיור קבוצת צוותי האויר, היה נרעש ונסער למראה הגופה המוטלת והמופקרת לחסדי חיות הבר ועופות הטרף. הוא עזב את קבוצתו ודאג לכך שגופת הטייס המצרי תועבר לקבורה מכובדת בישראל, עד שתמצא ההזדמנות המתאימה להשיבו למולדתו בכבוד הראוי ללוחם. למרבה הצער, נהרג זוריק במלחמת יום הכיפורים לא הרחק מאותו מקום, אך גופתו נשארה מוטלת בתחתית הים והוא עדיין לא הובא לקבר ישראל. מעשהו האצילי של זוריק לא עמד לו בבוא קצו שלו. יהי זכרו ברוך.

לאחר מלחמת ששת הימים החלה תנופה גדולה בנושא פיתוח מערכות ממוכנות בצה"ל בכלל ובחיל האויר בפרט. זאב שליט היה חדור אמונה בשליחותו ועודד את פיקודיו להתמיד בתנופת הפיתוח. הוא הפציר בי במיוחד להמשיך את קשרי במפקדת חיל האויר, קשרים אותם צברתי עם שרותי במוצב השליטה בעתות חירום, והיכרותי עם נושאי התפקידים הבכירים. במקביל, פתח בפני את כל אפשרויות ההשתלמות הטכנולוגית על-ידי קורסים שונים שהוצעו בעיקר על-ידי המכון לפריון העבודה והייצור ועל-ידי חברת "י.ב.מ.".

יציאה ראשונה לעולם הרחב

גם בממר"ם התחקו באופן קבוע אחר ההתפתחויות הטכנולוגיות, בהכירם במגבלות של ביצועי מחשבי ה'פילקו', במהירות העיבוד ומוגבלות הזיכרון. לאחר לימוד ובחינה, שנמשכו זמן רב, הוחלט לרכוש את מחשבי "י.ב.מ." הוקמו צוותים לקליטת הטכנולוגיה החדשה ואני מוניתי כנציג חיל האויר בצוותים הללו. במסגרת עבודת הצוות נחשפתי יותר ויותר לטכנולוגיה המודרנית וגיליתי, כי חברי בקיאים בצורה מרשימה בנבכי הידע ובמכמני האומנות החדשה.

מה רבתה שמחתנו כאשר התבשרנו, כי במסגרת עבודת הצוות, אושר לנו סיור לימודים באירופה לשלושה שבועות. טסנו במטוס 'נורד' של חיל האויר, מכורבלים על רצפת המטוס כשהקור מקפיא את העצמות. שלש תחנות נדרשו למטוס ה'נורד' כדי להגיע לפאריס: ברנדיזי בדרום איטליה, רומא ופאריס. כל משב רוח קל גרם למטוס טלטלה עזה אותה הרגשנו בעצמותינו הכואבות. זו הייתה הפעם הראשונה בה יצאתי אל מחוץ לגבולות הארץ, והייתי נרגש ונפעם למראה המקומות עליהם ידעתי רק מהספרים.

סיור הלימודים היה אינטנסיבי למדי וקצב הלימודים והפגישות לא הותירו זמן רב לטיולים. באותו סיור התבררו לי מספר עובדות אשר כיוונו את מעשי העתידיים. לראשונה הרגשתי, כי המיומנות שצברתי בנושא המחשבים אין בה די, ויהיה עלי להגביר את מאמצי ברכישת ידע ולהתמיד בכך ללא לאות, כי טבעה של הטכנולוגיה החדשה מחייב לימוד והתעדכנות מתמידים. יכולתם המקצועית של חברי למשלחת הרשימה מאוד את המארחים והם התאמצו מאוד לענות על שאלותיהם המעמיקות והמאתגרות. אולי הייתה זו הפעם הראשונה בה הרהרתי ביני לבין עצמי על עתידה הכלכלי המפואר של מדינת ישראל בעקבות צעידתה החלוצית בתעשיות המודרניות. באותו זמן, מושגי ה'היי טק' והטכנולוגיה העילית לא היו ידועים. ואמנם, הרהורי אלה התגשמו במרוצת השנים ויוצאי ממר"ם הפכו למובילי התעשייה החדשה של ישראל לקדמת הבמה של

הארצות המפותחות.

חשבתי בלבי: **"כמה בר-מזל האדם החי בעת מהפכנית זו. זהו הזמן בו נפתחים בפניו מרחבים אינסופיים של הבנה וידע והוא יכול לצעוד בשבילי הקדמה והטכנולוגיה כל עוד נפשו חפצה בכך."**

פרק י"ב

אל פסגת השאיפות

אבני היסוד של הארגון המחודש

לאחר מלחמת ששת הימים הייתה 'ממר"ם' (מרכז מחשבים ורישום ממוכן) כמרקחה. הפעילות האינטנסיבית התנהלה בכל היחידות והקיפה את כל התחומים. מלחמת ששת הימים הוכיחה גם לספקנים הגדולים ביותר את החשיבות המכרעת של שילוב המחשבים האלקטרוניים בניהול המערכות הצבאיות השונות. אלו שהרחיקו לראות, החלו להגות במערכות מקוונות ומערכות זמן אמיתי, המשולבות היטב בתפעול יעיל של השליטה, הבקרה, הקשר, המודיעין, וכלי הלחימה.

גם במדור כוננות וכשירות ביחידת חיל האויר למחשב, שבראשו עמדתי, התנהלה פעילות נמרצת לפיתוח נושאים חדשים, על פי דרישות מפקדת חיל האויר ויחידות החייל. פעילות זו התנהלה במקביל לפעילות הקשורה בהסבת המערכות הישנות לסביבה החדשה של מערכת מחשבים מתוצרת "י.ב.מ." עמדנו בפני אתגרים חדשים של פיתוח בכלי תוכנה וחומרה חדשים שטרם הכרנו בעבר. כולנו היינו נלהבים מן האפשרויות החדשות אשר נפתחו בפנינו עם קליטתם של המחשבים החדשים. זו הייתה קפיצת דרך טכנולוגית.

שפת ה'אסמבלר' של מחשבי "י.ב.מ.", הנראית היום כשריד מן העבר הרחוק, נחשבה מתקדמת מאוד בהשוואה לשפת התכנות הפרימיטיבית של ה'פילקו'. מחלקת ההדרכה של ממר"ם ושל "י.ב.מ." פעלה בקצב מלא וכולנו נשאבנו אל בולמוס הלימודים. את קורס התכנות בשפת האסמבלר עברתי יחד עם תוכניתני המדור ועל אף עומס העבודה הרב, נטלתי חלק גם בכתיבת תוכניות במסגרת פעילות ההסבה.

באותו זמן המשכתי גם את לימודי התואר השני בפקולטה למנהל עסקים על שם רקנאטי באוניברסיטת תל אביב. היה זה המחזור הראשון שלמד בפקולטה זו, ולימודי הערב בניהולו של פרופסור

אהרוני היו חוויה מרגשת.

קשרי העבודה שרקמתי עם ענף תכנון וארגון במפקדת חיל האויר התהדקו בעקבות הצבת החירום שלי בתקופת המלחמה. מינויו של בני פלד כראש מחלקת אויר ושל יגאל בר-שלום כראש 'ענף אויר 1', הפיחו רוח חדשה שהורגשה היטב בעבודת המטה בכל הרמות. לבני פלד היתה תפיסת עולם מגובשת בכל הנושאים הארגוניים, המבצעיים והטכנולוגיים, הוא הנחיל אותה לכל פיקודיו בהתמדה ובסבלנות. יגאל בר-שלום, השתייך לחבורה נבחרת של אנשי צוות אויר אשר הוכיחו יכולת מרשימה של חשיבה מקורית ויסודית, וכושר עבודה יוצא דופן.

כששירת בתפקידו הקודם, כראש מדור תכנון רב שנתי בענף אויר 1, קיבל יגאל בר-שלום מסמך מפורט מבני פלד, אז מפקד בסיס חיל האויר בחצור. המסמך כלל את תפיסתו של פלד בנושאים הארגוניים, המבצעיים והטכנולוגיים של חיל האויר. המסמך שימש מצע ראשוני ובסיס לכל השינויים אותם עתיד היה בני פלד לחולל בחיל בתפקידו כראש מחלקת אויר, ולאחר מכן כמפקד החייל.

בתחילת מלחמת ההתשה גברה פעילות חיל האויר בעיקר בגזרה המצרית. הצבת החירום שלי במשלט חיל האויר תפסה נתח ניכר מזמני. במסגרת השינויים הארגוניים המפליגים בחיל האויר, אשר החלו לקרום עור וגידים עם מינויו של בני פלד לראש מחלקת אויר, לא נפקד מקומו של מדור סטטיסטיקה.

באחד מתפקידיו הקודמים שימש בני פלד כראש ענף אמצעי לחימה, ובתוקף תפקידו זה יצר נוהל מסודר לתהליך פיתוח אמצעי לחימה. נוהל דומה ביקש להנהיג בתחום פיתוח מערכות ממוכנות, שהיה תהליך פרוץ ובלתי מאורגן לחלוטין. את האחריות והסמכות הכוללת לפיתוח מערכות ממוכנות היה צורך להטיל על מדור בענף אויר 1 – ענף תכנון וארגון. מטבע הדברים, הוטלה המשימה על מדור סטטיסטיקה, שהיה בקשר הדוק עם יחידת המחשב וצבר ידע רב בנושא. שמו של מדור סטטיסטיקה עמד בפני הסבה למדור מערכות ממוכנות. תפקיד ראש המדור נחשב לתפקיד בכיר והיה

מיועד לאיש צוות אויר ותיק, המועמד בפני קידום לדרגת סגן אלוף. למזלי, לא נמצא מועמד מתאים. מאחורי הקלעים החלה להירקם התכנית להצבתי כראש מדור סטטיסטיקה בענף אויר 1.

ממדור סטטיסטיקה לענף מערכות ממוכנות

משמעותה של הצבתי לראש מדור סטטיסטיקה הייתה קידום לתפקיד בכיר. באותו זמן הייתי סרן צעיר, אשר "הוקפץ" לתפקיד של ראש מדור ביחידת המחשב בנסיבות מיוחדות. יגאל בר-שלום היה זהיר ומחושב בבחירת אנשיו וקפדן בכל הלכותיו. הוא קרא לי מספר פעמים למשרדו, חקר אותי רבות, אך לא הציע לי את התפקיד. הוא שאל אותי מה דעתי על המדור ואם יוצע לי התפקיד, האם ארצה לקבלו ומה הן תכניותי במקרה הזה. לאחר התלבטויות והיסוסים הוצע לי התפקיד רשמית. בראיון הקבלה הראשון הסביר לי יגאל, כי נוסף לתפקידים הקיימים של מדור סטטיסטיקה, יהיה עלי לרכז את עבודת המטה בתחום פיתוח מערכות ממוכנות בחיל האויר. יגאל הסכים להמשך לימודי לתואר שני, בתנאי שלא תהיה בכך פגיעה בעבודת המדור.

לאחר מנויי כראש מדור סטטיסטיקה התחלתי לפעול במרץ על-פי הנחיותיו של יגאל בר-שלום לשם הפיכת המדור לגוף המטה האחראי לפיתוח מערכות ממוכנות. שינוי זה היה חלק מהתפיסה הארגונית של בני פלד, אשר שימש כראש מחלקת אויר.

מאורעות מלחמת ההתשה, שהלכה והתעצמה, החלו לתת אותותיהם בעבודת המדור וחלק ניכר מן הזמן הוקדש לנוכחות במשלט הקרבי. הוכנו סיכומי האירועים, נתונים ומצגות עבור תחקירים ודיונים בפורומים השונים - מפקדת חיל האויר, דיוני מטכ"ל, כנסי ספ"כ (סגל הפיקוד העליון), ועדת חוץ ובטחון ולפעמים גם עבור ישיבות הממשלה. מעורבותו של יגאל בר-שלום בעבודת המדור הייתה רבה. ככל שהדרג עבורו הוכנו הסיכומים והמצגות היה גבוה יותר, כך הייתה התערבותו של יגאל הדוקה ותכופה יותר. מעולם לא הכרתי אדם קפדן יותר ומחמיר יותר מיגאל בר-שלום,

כשמדובר בהכנת עבודת מטה רחבת-היקף עבור גורם בכיר בחייל או מחוצה לו.

כאשר עמלנו על הכנת מצגות עבור דרגים גבוהים נמשכה המלאכה ימים ספורים, כולל עבודה מואצת בלילות. כל נתון נבדק מספר פעמים וכל גרסה חדשה הולידה גרסה נוספת. ביום האירוע נבדקה שוב ושוב הגרסה הסופית של המצגת. הועלו תרחישים שונים, והוצעו תשובות לשאלות שעשויות היו להישאל על-ידי המשתתפים בדיון, הכנו שקפים נוספים למכביר. זהירותו וקפדנותו של יגאל ניכרו בכל אשר בצענו. לשם המחשת מצגות נטלנו שני מקרנים ולכל מקרן הכנו שתי מנורות נוספות.

הכנת הנתונים והמצגות שאבה את מירב כוחותיו של המדור, אך עדיין נותר מקום לביצוע המטלות החדשות של המדור ובמיוחד אלו הקשורות בפיתוח מערכות ממוכנות. באותו זמן העמקנו את השימוש במחשב לסיוע למחלקות המטה השונות, במיוחד למחלקת ההדרכה וענף אמצעי לחימה.

את המשך לימודי התואר עשיתי במאמצים גדולים ולעיתים קרובות נעדרתי מההרצאות. יגאל עודד אותי להמשיך בלימודים ולהשתתף בקורסים מקצועיים בנושא מערכות ממוכנות, אך לא היו כל פשרות בנושא משימות המדור, אותן דאג שאמלא בקפידה יתרה. יגאל הווה דוגמא אישית לאדם ללא פשרות, נאה דורש ונאה מקיים. לא היה איש בענף אשר עזב את העבודה בזמן המקובל והאורות במקום דלקו עד שעות הערב המאוחרות.

מופת של עבודה מסביב לשעון

הגדיל לעשות רס"ן משה ברטוב, ראש ענף תכנון, אשר לעתיד יקודם לדרגת תת-אלוף. משה היה נווט קרב, לוחם העשוי ללא-חת, אמיץ ומוכשר. הוא היה בין ראשוני הנווטים של מטוסי ה'פאנטום' ונהג לטוס עם מפקד הטייסת האגדי, שמואל חץ. לאחר מותו של חץ, קרא משה ברטוב לבנו בשם חץ, על שם מפקד הטייסת האהוב.

יום העבודה של משה ברטוב החל לפני שש בבוקר. בשעה אחת-

עשרה בבוקר היה מתקשר לטייסת אליה השתייך בהצבת חירום ולא השאיר כל ברירה לטייסת, אלא להציבו במבנה התקיפה שיצא מדי יום לעבר התעלה לתקיפת יעדים של טילי קרקע-אויר. בשעות אחר הצהרים המוקדמות נסע במכונית ה'דה-שבו' המקרטעת אל בסיס חצור. תמיד וידא שאשתו לא תדע שהוא נמצא בפעילות המבצעית המסוכנת. לפנות ערב, לאחר שביצע גיחת הפצצה, שב למשרד ועבד עד סמוך לחצות. כאשר שירך את דרכו לביתו, נטל עמו ערימה של מסמכים אותם הוסיף לסרוק בהגיעו לחדרו.



ענף תכנון וארגון, שורה ראשונה משמאל: יגאל בר-שלום, שורה שניה, קיצוני מימין: משה ברטוב, קיצוני משמאל: יוסי עבודי

זה היה סדר יום מטורף שאנשים רגילים לא היו מסוגלים לעמוד בו, אך משה ברטוב התמיד בו תקופה ארוכה. איש בענף תכנון וארגון לא השתווה למשה ברטוב ביכולת ההתמדה והעבודה הקשה, על אף העובדה שכולם עבדו הרבה מעבר לשעות המקובלות.

בחרתי בקפידה את הקורסים המקצועיים בהם השתלמתי בשל מחסור בזמן פנוי לא יכולתי לקחת חלק בכל הקורסים. למדתי במקביל לעבודתי המאומצת כראש מדור ובמקביל ללימודי התואר השני. יגאל בר-שלום אישר את השתתפותי במרבית הקורסים.

אישורו העניק לי את תשלום דמי ההשתלמות ע"י צה"ל, אך בקשותי החוזרות ונשנות לצאת להשתלמות בחו"ל נדחו על הסף.

שימושים ראשונים בתוכניות מחשב לניהול פרויקטים לאומיים

אחד הקורסים המעניינים שעברתי היה קורס ניהול פרויקטים בעזרת תכנית מחשב 'PERT'. היה זה נושא חדש ובלתי מוכר באותה תקופה. התלהבותי הייתה גדולה כאשר גיליתי את האפשרויות הגלומות בשימוש בכלי מתוחכם לצרכים ניהוליים ומבצעיים. עם סיום הקורס סיפרתי ליגאל על התוכנה ומאפייניה. ליגאל הייתה תפיסה מהירה ויכולת הסקת מסקנות ופעולה מהירה. לא עברו אלא מספר שעות מרגע שסיפרתי ליגאל על הקורס ועד שנקראתי בדחיפות לפגישה עם סא"ל אורי טלמור. סא"ל טלמור שרת באותה תקופה בענף אמצעי לחימה. עד אז נפגשנו באקראי במסדרון, והחלפנו ברכות וחיוכים. אורי היה נווט במקצועו וקצין מטה מצטיין, אשר זכה לאמונו המלא של בני פלד. בני הטיל עליו משימות מסווגות ומורכבות. לשמו של אורי טלמור נקשרו סיפורי אומץ וגבורה, לזכותו נרשמו מספר גיחות צילום רבות, אותן ביצע הרחק בעומק שטח האויב. הוא היה גבוה וחסון ותמיד הקרין עוצמה ויכולת יוצאת דופן, המשולבת בחיוניות רבה, שמחת חיים וחוש הומור. שלא כמנהגו, קיבל אותי אורי בפנים חמורות ופנה אלי ברצינות רבה:

"עזרא, אתה עתיד להיות כעת שותף סוד ואני מקווה שאתה מבין מהי משמעות הדבר."

הנהנתי בראשי להסכמה וסיננתי:

"בתפקידי כראש מדור סטטיסטיקה, אני עוסק בחומר מסווג ביותר."

לאחר הרצאה מקיפה על כללי ההתנהגות הנדרשים ממני, המשיך ואמר:

"חסד גדול עשה לנו אלוהים. צרפת הטילה אמברגו על ישראל והיא מפסיקה את פרויקט טילי קרקע-קרקע שהוזמן על ידינו. זוהי הזדמנות פז עבור התעשייה הישראלית להתקדם ולהתפתח ולהיות

תעשייה עצמאית. אנו נוכיח לעולם שאנחנו מסוגלים לפתח טילים העולים על התוצרת הצרפתית!"

באותו זמן דבריו של אורי נראו לי תמוהים והיו מנוגדים תכלית הניגוד לאוירת הנכאים של הציבור בעקבות האמברגו הצרפתי. דבריו הבטוחים, הבהירים ומלאי החזון סחפו אותי להאמין בהם כבאמת צרופה. אורי ביקש ממני להסביר לו על התוכנה החדשה לניהול מיזמים מסוג 'PERT'. סקרתי בתמציתיות את העקרונות המרכזיים, הסברתי על אופן הגדרת רשת הפעילויות, על משמעות הנתיב הקריטי, על אופן חישוב הסתברויות לביצוע משימות במסגרת הפרויקט ועל הקצאת משאבים. הוא אישר שאמנם זו התוכנה הדרושה לצרכיו.

תוך מספר שעות העברתי לאורי את טפסי קלט הנתונים ותוך פחות משבוע בוצעה ההרצה הראשונה לשביעות רצונו המלאה. אורי היה 'לקוח' קפדן ובעל יכולת אינטלקטואלית גבוהה, ידע לבטא היטב את דרישותיו ושיתף פעולה בכל השלבים. מאוחר יותר הפעיל את התוכנה בעצמו, ביצע מספר רב של תרחישים ובחן מספר חלופות. במרוצת הזמן שלט בתוכנה בצורה מוחלטת, ועשה בה שימוש גם בפרויקטים נוספים שהיו בתחום אחריותו. יתכן שהייתה זו הפעם הראשונה בה רתמנו את המחשב לתכנון פרויקט אסטרטגי. אורי היה דוגמה אחת מני רבות של אנשי צוות אויר, שנשבו בקסמי הטכנולוגיה המודרנית ועשו בה שימוש נרחב. בהמשך שרותי בחיל האויר פגשתי באורי בעבודות חשובות נוספות ותמיד הייתה זו חוויה מעודדת. למרבה הצער, נפטר אורי בגיל צעיר כתוצאה משבץ מוחי. הוא לא זכה להיות עד לפריחתה הדרמטית של התעשייה האוירית של ישראל, התופסת כיום את המקום הראשון בעולם בייצור מל"טים ומזל"טים, ומקום נכבד ביותר בפיתוח ובייצור טילים מכל הסוגים ובתעשיית החלל. יהי זכרו של אורי ברוך.

מערכות ממוכנות במשלט הקרבי של חיל האויר

מדור סטטיסטיקה השתנה לבלי הכר מהימים בהם שירתתי בו כחוגר בתחילת דרכי ועד שרותי בו כראש המדור. הפעילות הקשורה במחשוב המערכות החיליות השונות הלכה והתעצמה.

בני פלד, אז ראש מחלקת אויר, התכוון להפוך את מדור סטטיסטיקה למדור מערכות ממוכנות, הנושא באחריות מטה לתכנון מערכות אלו בחיל האויר.

בתוקף תפקידי השתתפתי בדיונים שונים על פיתוח מערכות ממוכנות ובמיוחד אלה הקשורות במערכות מבצעיות ובמערכות שליטה של חיל האויר. היה זה מרתק לקבל הגדרה מרוכזת וברורה על המערכות האלו ועל חזון הפעלתן בחייל.

אלו היו מערכות אינטגרטיביות, הפועלות בזמן אמיתי והמשלבות תקשורת בנפחים עצומים, מהירות גדולה של עיבוד ותגובה וקשר מגוון ומתוחכם של המפעיל עם המערכת הממוכנת. רשמתי את דבריו של בני בקפידה ובחנתי אותן כנגד היכולות הטכנולוגיות שעמדו לרשותנו באותה תקופה. בני היה איש חזון והמערכות אותן שרטט חרגו מן היכולות. כשהתקדמו תעשיות המחשוב והתקשורת בצעדי ענק מהפכניים, הסתבר כי חזונו של בני הנו בר ביצוע.

כתוצאה מן הדיונים על המערכות הממוכנות במשלט הקרבי, ניסחתי בהנחייתו של בני מסמך ראשוני, שהגדיר את המיפוי והאפיון הראשוני של המערכות השונות. את שמות הקוד של המערכות השונות בחרתי מתוך מסמך שכלל את שמות הקוד של תוכניות, פקודות מבצע, פרויקטים ומערכות נשק. שמות הקוד נותרו בעינם גם בימים אלה. המסמך ה'תורתי' הראשון, וגרסתו המאוחרת שהוצאה על ידי שנתיים מאוחר יותר, הוו את מסמכי היסוד של המערכות הממוכנות הפועלות במשלט הקרבי.

בפגישות התקופתיות הודיתי ליגאל על האמון והתמיכה להם זכיתי בעבודתי ועל הסיפוק הרב שראיתי בעבודתי, עם זאת הבהרתי לו, שבבוא היום ארצה לחזור ליחידת המחשב. כמו כן, חזרתי שוב על בקשתי להשתלם במקצועות מדעי המחשב בארצות הברית,

על מנת שאוכל להוסיף להכשרתי ידע ממקום שנחשב כמוקד של טכנולוגיית המידע. בקשתי זו נענתה בשלילה מוחלטת וזאת לאור העובדה, שתקציבי ההשתלמות בחו"ל היו מצומצמים וכולם נועדו לאנשי צוות אויר או למהנדסי אוירונאוטיקה, חימוש ואלקטרוניקה.

ידיעה אקראית בעיתון יוצרת הזדמנות פז

הייתי בטוח ששאיפותי בנושא ההשתלמות בחו"ל לא יזכו לעולם להגיע למימוש לאור מצב שירותי בחיל. עם זאת השירות בחיל האויר הסב לי סיפוק רב והרגשת הגשמה עצמית ושימש משקל נגד לתסכולי בנושא זה, כך שלא הייתי מוכן לוותר עליו גם במחיר של הפגיעה ביכולתי להגשים את מאווייי במלואם. למרות הכל קיננה בלבי התקווה, שיום יבוא וגם משאלה זו תתגשם.

באחד הימים לכדה את תשומת לבי ידיעה קטנה בעיתון על מלגת לימודים הניתנת לסטודנט ישראלי בנושא מדעי המחשב. המלגה נתרמה על-ידי יהודי עתיר נכסים בעל חברת תוכנה גדולה בארצות הברית. במבט נוסף על המודעה נוכחתי לדעת, שהיום האחרון להגשת המועמדות הוא יום המחרת. תוך שניות גמלה בלבי ההחלטה להגיש את מועמדותי, על אף הזמן הקצר שנותר. נסעתי מיד למשרדי איל"א – האיגוד הישראלי לעיבוד אינפורמציה, שם התבצעה ההרשמה. השעה הייתה מאוחרת והפקידה היחידה עמדה לסגור את המשרד. ניגשתי אליה ובקשתי את טופסי ההרשמה. הפקידה טענה בתוקף, שההרשמה הסתיימה, אך כאשר שלפתי את העיתון והעמדתי אותה על טעותה, פתחה בתירוצים אחרים וטענה, שטפסי ההרשמה אזלו ושאין טעם להתאמץ, מאחר וממילא הסיכויים לקבלת המלגה הם אפסיים בגלל מספרם הרב של המועמדים. כאשר הפנימה הפקידה את העובדה שהיא עומדת מול אדם שאינו מוכן לוותר על זכותו, החלה במסע החיפושים אחר טופס ההרשמה. לבסוף מצאה באחת המגירות הפנימיות את אחד הטפסים האחרונים ומסרה אותו לידי בחוסר רצון מופלג. הסתכלתי בבעתה על הטופס המורכב, שהכיל אין-סוף פרטים על אודות המועמד, על ניסיונו המקצועי

והתעסוקתי, ממליצים, השכלה והשתלמויות ושאר נושאים, המאפשרים לתהות על קנקנו של המועמד ועל יכולותיו. נותרו לי שעות בודדות למלא את הטופס. היה עלי למצוא ממליצים והמלצות, תעודות שונות על לימודי האקדמאיים ועל הישגי ותעודות נוספות על קורסים במקצועות המחשב. בשעות אחר הצהריים של היום האחרון הגשתי את הטפסים הנדרשים על נספחיהם, בהתאם לדרישות. הייתי המועמד האחרון, אחד מתוך למעלה משלש מאות מועמדים.

הפקידה הסבירה לי את שיטת המיון ושלביו. בשלב הראשון ממוינים הטפסים ונשארים רק המועמדים הטובים ביותר הממלאים אחר דרישות הסף. השלב השני היה שלב הראיונות האישיים, בהם ניצבו המועמדים בפני ועדת קבלה בת שלושה חברים. מתוך המועמדים בשלב השני נותרים שמונה מועמדים אחרונים, שמתוכם ייבחר המועמד הסופי. זהו תהליך ארוך ומייגע, המותיר לכל אחד מהמועדים סיכוי קטן לזכייה ביעד הנכסף.

כאשר שבתי למשרד הודעתי ליגאל שהגשתי את מועמדותי לקבלת המלגה. הוא הסתכל אלי בחוסר עניין ושב לניירותיו מבלי להעיר דבר. גם אשתי, דבורה, הגיבה באופן דומה כאשר סיפרתי לה על המלגה. היא נדה ראשה ופטרה אותי בהערה, שעלי להפסיק לשגות באשליות.

המזל משחק תפקיד ומאיר פנים

למרבה הפליאה והמזל, קרה הבלתי יאומן ואירע הנס. הצלחתי לעבור בהצלחה את כל שלבי המיון ולהיות הזוכה המאושר במלגה. מכתב ההודעה על הזכייה כלל את תנאי המלגה ואת ההכנות שיש לבצע לקראת הנסיעה, כולל התיאומים עם החברה המעניקה את המלגה. לאחר בירור הסתבר שהמלגה מתאימה לסטודנט רווק ולא לאדם נשוי ואב לשני ילדים. נוכחתי שהכסף שאקבל, לא יספיק לי אלא לחיי דוחק ועוני. האדם הראשון שידע על הזכייה ועל נסיעתנו הקרובה לארצות הברית הייתה רעייתי. היא לא בזבזה זמן וניגשה מייד להכנות מעשיות לנסיעה, כיאה לאשת חייל.

הודעתי ליגאל על זכייתי במלגה ועל רצוני לצאת לחופשה ללא תשלום, ולממש את שאיפתי העזה ללימודים ולהשתלמות מקצועית במרכז הטכנולוגיה המודרנית. יגאל, שהיה תמיד מאופק ומעולם לא החצין את רגשותיו, הראה סימנים של שמחה וגם גאווה מסוימת, על שקצין תחת פיקודו זכה בהכרה ובכבוד רב. זו הייתה הפעם הראשונה, שבה נטש יגאל את מנהג הניכור, שמירת המרחק ואוירת הרצינות, ששרתה עליו ביחסיו עם פקודיו. אותו שביב של חיוך הסגיר את רגשותיו , כנראה למורת רוחו.

לפתע עלה בליבי רעיון, לנצל את שעת הרצון אותה מפגין יגאל כלפי. חשבתי בלבי, שמא זהו הזמן הנכון לבקש את סיועו של חיל האויר במימון השתלמותי, פתחתי ואמרתי:

"יגאל, האם ראית את סכום המלגה? משמעות הסכום המוענק לי הוא, שאצטרך לחיות בעוני ובדוחק, יחד עם בני משפחתי בכל תקופת ההשתלמות."

"**למה אתה מכוון?**" *שאל יגאל.*

"האם זה אפשרי שחיל האויר ישתתף בהוצאות חלקיות של השתלמותי? את עיקר הנדוניה אני מביא בעצמי, ואת התועלת יפיק חיל האויר."

יגאל שרבט במחברתו מספר הערות והוסיף פרטים מתוך מכתב ההודעה על זכייתי במלגה ואמר, שיש טעם בדברי ושינסה לעזור לי.

כאשר עלה הנושא לדיון, אושרה שליחתי להשתלמות בחו"ל מטעם חיל האויר פה-אחד על פי המלצתו של יגאל. עם זאת, הוטל עליי להשיב את כל התקבולים בגין המלגה חזרה לקופת החיל. להחלטה זו לא היה תקדים, מאחר והייתי הקצין הראשון, שאינו איש צוות אויר, שאושרה יציאתו לחו"ל להשתלמות.

צה"ל מתייחס בנדיבות רבה למשתלמים מטעמו בחו"ל. מרגע שאושרה מועמדותי, זכיתי להטבות שהיו מעבר לחלומותי. נוסף על המשכורת הנאה, שעתיד הייתי לקבל בזמן השתלמותי, הייתי זכאי להחזרים עבור שכר דירה, ריהוט, הוצאות נסיעה והוצאות אישיות אחרות. את מסכת ההטבות, הרגשתי כבר ביום הראשון, כאשר

הוקצב לי כסף למורה פרטי לאנגלית, קצבת ביגוד ואף השתתפות בקורס לנימוסים והליכות.



מסיבת הסיום לפני היציאה להשתלמות בארצות הברית

חודשיים עברו מיום שהגשתי את מועמדותי למלגה ועד ליום טיסתי לארצות הברית עם משפחתי. זו הייתה משאת הנפש שהתגשמה בצורה המיטבית. זכיתי לכבוש יעד נוסף ובעת ההיא היו אלה עבורי שיא החלומות ופסגת השאיפות.

פרק י"ג
במחוזות הידע והשפע

מעבר לעולם החדש

יולי 1970.

הנסיעה לארצות הברית הייתה עבורי בגדר חלום נשגב ושאיפה רחוקה להגשמה, אך הנה הגיע היום בו נחתי בשדה התעופה על שם קנדי בניו יורק. מעמדי כמשתלם מטעם צה"ל הקנה לי הטבות והקלות רבות. הכול סודר ואורגן עד הפרט האחרון: הנפקת אשרות הכניסה לארצות הברית, כרטיסי הטיסה לכל המשפחה, היתר נשיאה למשקל יתר ואף סכום כסף נכבד בדולרים להוצאות אישיות. נציג הנספח הצבאי יצר אתי קשר טרם צאתי מן הארץ ומסר לי את כל המידע הדרוש על סידורי הנסיעה. יצאתי לדרך לפני שהצטרפה אלי משפחתי. הגעתי לשדה התעופה קנדי סמוך לחצות ושמתי פעמי למלון במנהטן.

מבוכה והתרגשות אחזו בי במפגש הראשוני עם המציאות האמריקנית. החיים שקקו בערנות למרות שהשעה הייתה שתיים לפנות בוקר. מנהטן על בנייניה הגבוהים, הגשרים הענקיים, הכבישים הרחבים בהם זרמו אלפי כלי רכב מסוגים שונים, לא דמתה כלל לישראל הקטנה והצנועה של שנות השבעים. הרגשתי שאני נמצא ביקום אחר, הפועלת לפי חוקים וקצבים השונים מאלה שאליהם הורגלתי בארצי ועלי להסתגל במהירות למציאות החדשה.

בית המלון שהוזמן עבורי על-ידי נספחות צה"ל היה ברמה גבוהה, הכול נראה גדול ומפואר. נשמתי נעתקה מרוב התפעלות כאשר פקיד המלון לווה אותי לחדרי והסביר לי על אופן הפעלת מכשיר הטלוויזיה הצבעונית, תוך שיוט בשפע התחנות המשדרות בשעה בלתי שגרתית זו של היממה. באותם ימים שידרה הטלוויזיה הישראלית משך שעות בודדות ביום בשחור-לבן. כתבתי לאשתי שעמדה להגיע לארצות הברית, על פלאי הארץ החדשה ועל העושר והשפע אותו היא עתידה לפגוש בקרוב.

שנתי נדדה. התייחסתי בכובד ראש לסביבתי החדשה שטמנה בקרבה סכנות ואתגרים רבים, אך גם סיכוי להצלחה והתקדמות. עתה הצבתי לעצמי יעד חדש: עלי להתאמץ ולהצליח במקומי החדש. לא יהיה זה קל, אך זוהי חובתי ואין לי כל אלטרנטיבה אחרת.

למחרת יצאתי לפילדלפיה, העיר בה שוכנת חברת 'אורבך', בה עתיד הייתי לעבוד וללמוד. את פני קיבל מר נורמן, נציג החברה, שמונה לסייע לי בתקופת שהותי הראשונית. את זהותו היהודית גילה מייד עם היכרותנו הראשונית. אל נורמן התלווה יעקב זהבי, אשר זכה אף הוא לקבל מלגה לפני. שניהם הביעו את נכונותם להצטרף אלי לחיפוש אחר דיור מתאים, רכישת ריהוט ורכב.

בהתחשב בהקצבה הנדיבה של משרד הביטחון לא הייתה לי כל בעיה בנושא זה. המבחר שעמד לרשותי היה מרשים. תוך שבוע סיימתי את הליכי הקליטה הראשונים כבר הייתה לי דירה ומכונית וציפיתי בכיליון עיניים לבואם של אשתי ושני ילדי בסוף השבוע.

ארגון יעיל ובקרה כחלק מתהליכי העבודה

לאחר שבוע התייצבתי במשרדי חברת אורבך והתחלתי את עבודתי. בחברה עבדו יהודים רבים, את זהותם הכרתי לרוב על פי שמותיהם. כולם השרו עלי אווירה נינוחה וביקשו להקל ולסייע לי בקליטתי בעבודה. גם מנהלי הישיר, דניאל אייזנברג, וגם מנהל המחלקה, אברהם ליפשיץ, היו יהודים. הם גילו אהדה גדולה לישראל ולציונות, אך אהדתם זו הייתה רחוקה מאוד מהרצון להגשמה ולעלייה לישראל.

מר אייזנברג, מנהלי הישיר, היה אדם בשנות הארבעים לחייו, קצר קומה ושמן, אנרגטי וחסר מנוחה. כבר במפגשי הראשון עמו חשתי איך מחשבותיו מתרוצצות במהירות מנושא לנושא. אייזנברג עמד בראש המחלקה לתכנון אורבאני, אלא שמתוקף היותו מנהל מצליח צורפו למחלקה זו פרויקטים נוספים רבים בתחום הממשל הפדרלי וזרועות הביטחון.

דניאל אייזנברג הפגין ידע רב ושליטה בכל הנעשה במחלקתו וחרד לכל סטייה מתכנית העבודה. הוא קיבל אותי בסבר פנים יפות והסביר לי ארוכות את נהלי העבודה בחברת אורבך. הוא הרחיב על היכולת המובנית לבקרת פעילות והיזון חוזר של ביצועי העובד כחלק ארגוני-אינטגראלי. לבסוף, הסביר בעדינות אך בצורה שאינה משתמעת לשני פנים, כי על אף היותי מקבל גמלה, לא אזכה ליחס מיוחד מצידו ועלי להפגין ביצועים טובים בעבודתי, כדי שאוכל להחזיק במשרתי ולא אפוטר.

הקשבתי בדריכות להסבריו על צורת הניהול המיוחדת של חברת אורבך. הוא ציין, כי המבנה הארגוני של החברה הוא מבנה מטריציוני. הצירים האנכיים של המטריצה, הם צוותי הפרויקטים, המבוצעים בעיקר עבור גורמים ממשלתיים וציבוריים. זהו מקור ההכנסה של החברה ואליו מופנים עיקר משאבי הניהול שלה. הזרועות האופקיות הן מחלקות השירות המקצועיות, המספקות שירותים מיוחדים למחלקות הפרויקטים, כגון שירותי מחשוב, מערכות הפעלה, תקשורת ומידע מיוחד.

על כל עובד בחברה לעשות מאמץ מרבי כך ששעות העבודה שלו יהיו בנות חיוב (BILLABLE) המשמעות היא, שעל העובד להציג את כישוריו בפני מנהלי הפרויקטים ולפתוח במסע של שתדלנות כדי להשתלב בצוותי הפרויקטים השונים. כל עובד צריך להתאמץ כמיטב יכולתו להצדיק את קיומו וחיוניותו במפעל, ומי שלא מצליח להגיע למכסה מינימלית של 70% מהשעות הכלליות כשעות בנות חיוב במשך שלושה חודשים רצופים – מפוטר.

משמעות השיטה היא, שעל העובדים מוטלת החובה להוכיח את יכולתם ותרומתם באופן מתמיד שכן חרב הפיטורים מונחת על צווארם כל הזמן. שיטה אכזרית זו של ברירה טבעית, הפועלת ללא הפסקה כחלק אינטגראלי של פעילות הארגון, מנטרלת את הבינוניות ומעלה על נס את המצוינות. השיטה הוכיחה את עצמה והבטיחה תוצאות עסקיות מצוינות.

מערכת בקרה ושליטה לניהול מכבי האש בעיר ניו-יורק

דני קרא בעיון את מסמך קורות החיים שלי ובדק את כישורי. הוא סיפר על מחסור בעובדים המתמצאים במתודות סטטיסטיות וקרא למנהל אחד הפרויקטים הגדולים והיוקרתיים של המחלקה - תכנון ועיצוב מערכת בקרה, שליטה וניהול של מכבי אש בעיר ניו יורק. מנהל הפרויקט קיבל אותי בשמחה, לאור כישורי כפי שהשתקפו מקורות החיים שלי, והודיע לי על נכונותו לשלב אותי בפרויקט זה.

בשבוע הראשון לעבודתי בחברה נקראתי למשרדו של יו"ר מועצת המנהלים והמנהל בפועל של חברת אורבך. אל המשרד הוביל פרוזדור ארוך ורחב המקושט בשני צדדיו בציורים מרהיבים. הצעדה אל משרד המנכ"ל השרתה עלי אווירה של עושר, רווחה, שפע ועוצמה. התקבלתי בחדר ההמתנה על-ידי המזכירה, שקבלה אותי בידידות. היא ציינה את חשיבותו של המנכ"ל, עמו עתיד הייתי להפגש ולאחר מכן הצעידה אותי ברוב כבוד אל חדרו. המנכ"ל ישב בקצה החדר מול שולחן ענק ומהודר. הוא הזדקף לקראתי, צעד לעברי בצעדים בטוחים והושיט לי את ידו בחום. הסתכלתי לעברו והתפעלתי ממימדיו הגופניים. הוא היה גבוה ורחב כתפיים, ופניו דמו להפליא לאלה של שחקן קולנוע מוכר, שבאותה עת לא יכולתי להזכר בשמו.

אורבך פתח במילות נימוסין ובברכות חמות. ניכר היה כי ברצונו לשוות לפגישתנו אוירה של נינוחות וידידות. הוא סיפר לי ארוכות על החברה ועל יעדיה העסקיים. מייד לאחר מכן, עבר לספר על קשריו עם ישראל, אשר התפתחו באקראי ועתה הפכו לחלק חשוב מסדר יומו. זה היה סיפור מדהים על צעיר אמריקני, שלא התעניין כלל ביהדותו, והקדיש את כל מרצו וכישוריו לבניית עסק מצליח בתחום הטכנולוגיה העילית של תעשיית המחשוב.

רעייתו, ניצולת השואה, לא העלתה את הנושא בפניו, עד שהגיעו ימי ההמתנה לפני מלחמת ששת הימים. אז פתחה את סגור לבה וסיפרה לבעלה על חרדותיה העמוקים לגורלו של העם היהודי

ואף סיפרה לו טפח מתלאותיה כנערה-פליטה בתקופת המלחמה. הניצחון המוחץ של ישראל במלחמת ששת הימים קרב את איזיק אורבך לישראל וזכה לעידודה הנלהב של רעייתו. הרעיון של הענקת מלגה לישראלי בחברת אורבך הבשיל בליבו בעקבות מפגש אקראי בכנס בינלאומי עם המשלחת הישראלית, בראשותו של מר חביון, שהיה מנהל מערכות המחשוב הממשלתיות. אין זאת יד הגורל בלבד, אלא ההשגחה הפרטית שלי, שכיוונה אותי, כאילו במקרה, לשבת עתה עם מר איזיק אורבך במרכז החברה, העוסקת במילה האחרונה בתחום טכנולוגיית המחשוב. שאיפתי העזה מכל התגשמה במלואה.



עם מר איזק אורבך במשרדו בפילדלפיה

פגישתי עם אורבך תוכננה לדקות בודדות ונמשכה כמעט שעתיים, למורת רוחה של המזכירה. במשך השיחה תחקר אותי על עברי והתלהב למשמע סיפור עלייתם של יהודי עיראק לארץ-ישראל. מר אורבך נפרד ממני לשלום והתעניין אם הזמנתי מקומות בבית כנסת כלשהו, על מנת להתפלל בחגים הקרבים – ראש השנה ויום הכיפורים. הוא הבטיח לשלוח לי כרטיסים להשתתפות בתפילה בבית הכנסת של קהילתו העשירה והמיוחסת.

ההבדל בין חרגול לארבה

מפגשי הראשון עם אנתוני, מנהל הפרויקט, נערך מיד לאחר פגישתי עם איזיק אורבך. הוא תאר בקצרה את מהות הפרויקט ואת חלקי במסגרת זו, חלקי אפשר לי דווח נדיב על ביצוע שעות בנות חיוב לתקופה ארוכה. אנתוני היה גבר נאה ממוצא איטלקי בשנות העשרים לחייו, דיבורו היה שוטף ורהוט וכל נוכחותו שפעה סמכות ושאפתנות. הוא סיים את לימודי ההנדסה בהצטיינות ונחשב לאחד העובדים שעתידם בחברה מובטח. בחושיו הבריאים הבין אנתוני שההנהלה חפצה ביקרי ורמז לי, שיתחשב בתקופת ההסתגלות הקצרה שלי, בתנאי שלא תהיה בכך פגיעה בפרויקט, או חריגה ממסגרת התקציב.

אנתוני תאר את ארגון מכבי האש של ניו יורק, הגוף עבורו בוצעה העבודה. מדובר היה בארגון ענק, עתיר נכסים ותקציבים. גוף זה שלט על עשרות תחנות לכבוי אש, מאות כלי רכב ייעודיים מכל הסוגים שנעו תחת שרביטו ואלפי עובדים פעלו בשירותו. תכלית הפרויקט המבוקש הייתה בניית מערכת מידע מודרנית, המפעילה תקשורת בזמן אמת ומכילה את כל היסודות של שליטה, בקרה וניהול מתקדמים. הדור הראשון של מערכות מכבי האש סיפק דו"חות תקופתיים בלבד.

היה זה רגע מביך עבורי. לא הבנתי היטב את דבריו, בשל קשיי השפה ומפאת שפע המושגים המקצועיים בהם השתמש ולא היו נהירים לי. הרגשתי חוסר אונים, מבוכה וחרדה. שאלתי את עצמי: האם אני עומד להיכשל עתה, ברגע השיא, בו חשבתי כי הגשמתי את משאת נפשי ופסגת שאיפותי? זו הייתה הפעם הראשונה בחיי בה עמדתי בפני משימה שהיה לי ספק ביכולתי לבצעה.

אנתוני תחב לידי ערימה גדולה של מסמכים, תוכניות מחשב וספרות מקצועית וביקש ממני לחזור אליו כשאהיה מוכן להציג בפניו תכנית עבודה לביצוע חלקי בפרויקט. פניתי לפינת המשרד שהוקצתה לי והתחלתי לבחון את ערימת המסמכים של אנתוני.

סרקתי במהירות את תוכן המסמכים פעם אחר פעם, בניסיון למיינם לפי חשיבות. חזרתי על טכניקת הלימוד שאימצתי לעצמי בתקופת לימודי – לקראת הבגרות ולימודי התואר הראשון והשני, תקופות בהן למדתי בתנאים קשים ביותר. את שיטת הלימוד הזו כינתי, ביני לבין עצמי, בשם 'דרך החרגול'; החרגול נוהג לדלג במהירות בין הצמחים המיועדים לארוחתו ורק לאחר בדיקה הוא בוחר את המתאימים לו ביותר למאכל. בניגוד לו, הארבה, טורף עד כלות הנשמה ומשביע את כל רעבונו בצמח הראשון הנקרא בדרכו.

איתרתי את החומר המשמעותי ביותר עבורי, התחלתי לקרוא בו בעיון רב ולהתעמק בו. לאחר שבוע ימים התבהרה לי תמונת המצב והבנתי את המטלה שעלי לבצע. התקשרתי לקודמי בתפקיד, מר יעקב זהבי, וביקשתי את עצתו ואת סיועו והוא נענה ברצון. יעקב זהבי היה מסוג האנשים, אשר העזרה לזולת היא חלק מלחם חוקם, מאורח חייהם ומהתנהגותם. הושטת יד לחבר וידיד הסבה לו נחת וסיפוק עצמי רב והוא לא הסתיר את רגשותיו. מר זהבי היה מומחה לסטטיסטיקה וחקר ביצועים ולכן סיועו ותמיכתו היו חשובים לי באותה עת.

ההבדל בין בדיקת אמינות לבדיקת יעילות

מהר מאוד הגענו למסקנה, כי עלינו לפתור בעיה כלכלית בכלים של הסתברויות וחקר ביצועים. הנושא קשור במדידת היעילות של מערכות ובהשגת יעד האפקטיביות במינימום של השקעה. האומנות של פירוק בעיה מורכבת לחלקיה הקטנים הניתנים להגדרה, התייחסות ופתרון הייתה נהירה ליעקב זהבי ולי, וכך עסקנו ביחד באיטיות ובסבלנות בהגדרת הבעיה ובאופן פתרונה.

למרבה המזל, אנתוני מסר לי שפע של מידע ומסמכים, ביניהם גם תכנית מחשב הכתובה בשפת FORTRAN. תוכנה זו היוותה את השלד הבסיסי לתכנית המחשב הכוללת, שהיה עלי להריץ על מנת לחשב את ההסתברויות לרמת האפקטיביות של המערכת בתצורותיה השונות.

שבוע לפני החגים נפגשתי עם אנתוני על מנת למסור לו את עיקרי תכנית העבודה לביצוע מטלותי בפרויקט. פתחתי ואמרתי:

"מערכות האינפורמציה המודרניות מתאפיינות בתחכום רב, במורכבות ובסיבוך. החשיבות של פעילות רציפה ואמינה של המערכות הללו, ההופכות לחלק מן המערכת הכוללת היא עצומה. במסגרת המטלה שלי, יהיה עלי לפתח כלים שיאפשרו השוואה כלכלית בין חלופות שונות של תצורת המערכת למרכיביה השונים. מדידת יעילותה של המערכת הכוללת היא שוות ערך למדידת האמינות של כל אחד מרכיביה."

"מעולה. זוהי הגדרה מצוינת למשימות אשר עליך לבצע." ציין אנתוני בסיפוק.

אחר כך, סקרנו את תכנית העבודה שנפרשה על תרשים גאנט. אנתוני אישר את התכנית במלואה, בציינו פעם נוספת את החשיבות והקריטיות של המשימה שלי במסגרת הפרויקט הכולל.



פילדלפיה - עם רעייתי דבורה ובני משה

חגי ישראל בקהילה יהודית עשירה

בערב ראש השנה שמנו פעמינו, אשתי אני וילדי, לעבר בית הכנסת היפה והמפואר ביותר בפילדלפיה, בית הכנסת של האליטה החברתית היהודית, הודות לכרטיסים שרכש עבורינו איזיק אורבך.

כבר בדרך לבית הכנסת, הורגשה האווירה החגיגית של מועדי ישראל. שוטרים לבושים היטב, מצוחצחים, נקיים ומנומסים סגרו את הרחובות המובילים אל בית הכנסת, הם כיוונו את התנועה ואפשרו גישה למוזמנים בלבד. מפקד המשטרה, פרנק ריזו, ביקש את קרבתה של הקהילה היהודית העשירה והמשפיעה ולכן יצא מגדרו להקנות לה בטחון מוחלט. הרגשת החופש, העושר, השפע והרווחה עמדה באויר. היהודים חיים כאן בגלות, אך זוהי גלות מפנקת ודשנה, אשר אינה מותירה מקום לחשיבה על עלייה והגשמה.

עם תום תקופת החגים, שבתי לעבודתי וביצעתי את מטלותי במרץ רב. בכל אותם מקרים בהם הייתי זקוק לעצה והדרכה מצאתי את יעקב זהבי לידי, שש להושיט לי יד אוהדת ומעודדת. יעקב קבל את גמולו בסיוע לזולת וגם בכך ששימשתי לו אוזן קשבת לסיפורי אהבתו העזה לנאוה חברתו, ולימים - אשתו.

הפרופסור הסיקי והדוקטור היהודי

תכנית המלגה כללה לימודים אוניברסיטאיים לתואר שני. מאחר ועמדתי בסוף לימודי התואר השני במנהל עסקים באוניברסיטת תל אביב, החלטתי ללמוד בקורסים משלימים, אשר יאפשרו לי לסיים את חובותי לשם קבלת התואר עם שובי לארץ. מבחר הקורסים במסגרת לימודי התואר השני באוניברסיטת טמפל בפילדלפיה היה עצום. בחרתי שני קורסים בלבד, שכללו מתודות חדשניות בנושא חקר ביצועים, כלכלה וסטטיסטיקה.

הקורס הראשון, 'תכנון דינאמי', הווה קורס המשך לקורס 'תכנון ליניארי', אותו למדתי באוניברסיטת תל אביב. כאן הזדמנה לי הפתעה בלתי מעודדת. המרצה היה פרופסור ממוצא סיקי, אשר חבש את

כובעו המסורתי, שהודק אל זקנו השחור והעבות. תוך דקות מעטות מרגע כניסתו מילא את הלוח בנוסחאות מורכבות, אשר מאמציי העזים להבינן ולרדת לפשרן לא צלחו. בנוסף לפער הידע, נתקלתי בקושי בהבנת המבטא הזר של הפרופסור הסיקי.

הקורס השני היה "מערכת קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות". היה זה קורס חדשני, שאיחד מספר טכנולוגיות בניהול מערכות מידע, סטטיסטיקה, הסתברויות ותורת המשחקים. המרצה היה ד"ר אזי טלר. טלר נכנס לכיתה בצעדים נמרצים וחיוך על פניו. חיוכיו פוזרו בנדיבות לכל עבר. הליכותיו היו מנוגדות בתכלית לאלו של המרצה הסיקי חמור הסבר, אשר התעלם מתלמידיו והתרכז בנוסחאותיו המסובכות. דוקטור טלר הקדים בהרצאה ממצה ובהירה את הקורס, תכניו, מקורותיו וחשיבותו. הוא נתן דוגמאות וסיפר בצורה מרתקת ומלאת חן והומור על חשיבות שיקולים נבונים וסדורים בתהליכי קבלת ההחלטות בתנאי אי-ודאות.

קשה היה לי לקבוע את גילו של הדוקטור, בעיקר בשל זקנו הארוך והעבות שהגיע עד קו החגורה, שם פגש את כרסו הקטנה והמשתפלת. הוא היה גבוה ורחב כתפיים והקרין שמחת חיים וידידות כלפי תלמידיו וסביבתו. הרצאתו הייתה מעין מופע משעשע ושנון, שסחף את הסטודנטים לצחוק רועם ומשוחרר הוא השתהה לרגע ואמר:

"**ברצוני לספר לכם שאני יהודי. ועצם היותי יהודי טומנת בחובה יתרונות לסטודנטים, הכיצד?**" שאל רטורית, והתחיל לרשום על הלוח את החגים הלאומיים והדתיים הנוצריים, בהם לא יתקיימו לימודים. בין המועדים האלה הוא המשיך ושיבץ את חגי היהודים, ראש השנה, יום הכיפורים, חג השבועות, חנוכה ופסח ועוד. הוא לא שכח לציין את יום העצמאות של מדינת ישראל.

"**אתם רואים כמה טוב ללמוד אצל מרצה יהודי מאמין? בכל המועדים שציינתי לא אקיים לימודים.**"

הכיתה הייתה מורכבת מסטודנטים שבאו מערב-רב של ארצות. בשלב הבא בשיעור כל סטודנט הציג את עצמו ואת ארץ מוצאו. הייתי

הישראלי היחידי בקורס. כאשר הצגתי את עצמי, שמחתו של דוקטור טלר הייתה רבה. הוא ביקש ממני לפגוש אותו אחרי השיעור.

גם המרצה היהודי מבקש להגשים חלום

אזי טלר התגורר לא הרחק ממני. הוא הציע להסיע אותי אל ביתי בתום הלימודים. במהלך הנסיעה פנה אלי, ואמר:

"עזרא, אני ומשפחתי החלטנו לעלות לארץ-ישראל. אני וקבוצה של יהודים מפילדלפיה וניו יורק מבקשים להתיישב במושב שיתופי בהרי ירושלים ושמו נוה אילן."

זה היה הדבר האחרון שציפיתי לשמוע מאזי. היה זה יום של הפתעות אמיתיות. למרות הזמן הקצר בו שהיתי בארצות הברית, הספקתי להתרשם מן הרווחה והביטחון בו חיים היהודים ולא האמנתי שקיימים ביניהם אנשים מבוססים שיקומו ויחליטו לעלות לישראל.

"האם אתה יודע מה מצפה לך בישראל? המצב הכלכלי קשה והחיים בה אינם קלים. כמה אתה מרוויח היום?" שאלתי.

"משכורתי מתקרבת ל 70 אלף דולר לשנה." ענה בחוסר רצון.

"איני משוכנע כי תוכל להגיע בישראל ל 10% ממשכורת זו." עניתי, בעודי ממיר במהירות בראשי את הדולרים ללירות ישראליות.

"עזרא, המשכורת אינה מעניינת אותי. נושא העלייה סוכם כבר עם רעייתי הוא מוחלט וסגור ואין על כך עוררין. האם אוכל להרשות לעצמי לשבת בצד ולא להשתתף ביצירה הגדולה של עמי לאחר אלפיים שנות גלות?! זכות גדולה נפלה בחלקנו, כאשר ניתנה לנו הזכות לבניין הארץ!"

במהלך ישיבתי בארצות הברית, יצרתי קשרי ידידות עמוקים עם אזי ומשפחתו. סוזן, אשתו של אזי הדריכה את אשתי בקניות ובהתמצאות במקום החדש. משפחת טלר הגיעה לישראל מיד עם תום שנת הלימודים האקדמאית, ומספר חודשים לפני סיום תפקידי בארצות הברית ושובי חזרה ארצה. כאשר חזרתי לישראל יצרתי קשר עם אזי. קבוצתו עלתה לקרקע במושב נוה אילן בהרי ירושלים, ואזי נבחר למזכיר המשק. אזי ואני עומדים בקשרי ידידות הנמשכים

עד היום, וכך גם משפחותינו. הוא מקיים בישראל משפחה לתפארת; שני בניו שרתו כקצינים ביחידות עילית ובתו נשואה לקצין בכיר בשירות הביטחון. לפני שבועות ספורים ביקר אזי בביתי. הוא עמד מתוח ואיתן, פניו קרנו מאושר והוא נראה צעיר בהרבה מכפי גילו. אותות הזמן לא ניכרו בו. גופו חטוב וגוו זקוף. האם זו האמונה וההיצמדות לאידיאלים, או האויר הצח של הרי ירושלים? ואולי שני הגורמים ביחד הם שגמלו לו כגמולו והביאו עמם את הטוב והחסד לו ולמשפחתו?

"לבביותו" של ד"ר לב

שני הקורסים שלמדתי באוניברסיטת 'טמפל' בפילדלפיה תרמו רבות לעבודתי בחברת אורבך, כמו גם בהמשך כל דרכי המקצועית ותפקידי העתידיים. את הקורס של הפרופסור הסיקי סיימתי בקושי רב ואת הציון 'עבר' קבלתי בשמחה. נחמה הייתה לי בקורס של דוקטור טלר, שם קיבלתי את הציון הגבוה ביותר. שני הקורסים הללו נרשמו לזכותי באוניברסיטה ואפשרו לי לצבור את כמות הנקודות שנדרשה לי לשם קבלת תואר שני. בשובי לארץ היה עלי להשלים עבודה סמינריונית אחת בלבד, כדי לקבל את התואר הנכסף.

את המטלה הראשונה שלי במסגרת פרויקט מכבי האש של ניו יורק, סיימתי בהצלחה הודות לשימוש בשלד תוכנית המחשב שמסר לי אנתוני. בהדרכתו ובסיועו הנמרץ של יעקב זהבי, יצרתי תכנית פרמטרית, הקולטת ערכים שונים של רכיבי המערכת כגון ממוצעי הזמן לתקלות ולתיקונן, תצורות אפשריות ועלויות הרכיבים השונים. התוצאות שהתקבלו לאחר החישוב מעידות על רמת האפקטיביות הכוללת של המערכת כולה, בצירוף המלצה להוספת רכיבים לגבוי בנקודות התורפה.

אנתוני היה מאושר מהסיום המוצלח של המטלה הראשונה שלי, אותה סיימתי במועד מוקדם מהצפוי ובעלות נמוכה מן המתוכנן. הוא שיבח את אופן הפתרון המגובה בתכנית מחשב גמישה, המסוגלת להתאים לשינויים אפשריים בפרויקט שאף תהא יעילה בפרויקטים דומים.

את השיטה ליצירת תכנית מחשב פרמטרית לפתרון בעיות מורכבות אמצתי לעצמי גם בפרויקטים הנוספים בהם השתתפתי בחברת אורבך וגם לאחר שובי ארצה. תמיד מצאתי כי זוהי הדרך האפקטיבית ביותר לפתרון גמיש לבעיות מורכבות.

מי שניסה בכל כוחו להניא אותי משמוש בתכנית המחשב לפתרון הבעיה היה ד"ר לב. ד"ר לב, היה ישראלי שירד מהארץ והשתקע באמריקה בתחילת שנות השישים. תמיד היה לבוש בהידור, ענב עניבות אופנתיות ונעל נעליים יקרות. בקרבתו ניתן היה לחוש את הבושם המתקתק, אשר הזליף על עצמו. ד"ר לב היה אחראי למספר תוכניות מחשב, אשר בתוכן שילב קטעים מורכבים, בלתי מובנים ובלתי ניתנים לפענוח. קטעי תכנות אלו היו בדרך כלל חסרי ערך וכל מטרתם הייתה לזרוע מבוכה בלבו של כל מי שינסה לתחזק את התוכניות הללו במקומו. על אף מדיניות החברה של פומביות התוכניות, איש לא העז לנגוע בתכניות המחשב של הדוקטור ולבצע בהן שינויים והתאמות. בדרך זו הצליח ד"ר לב לשמור על תלותה של חברת אורבך בשירותיו לאורך זמן. למזלי הטוב, ניצלתי מעצותיו של ד"ר לב בזכות אזהרותיו של יעקב זהבי. כבר בפגישתי הראשונה עם יעקב זהבי עמד בתוקף על כך כי לא אשעה לעצותיו של הדוקטור, שלעולם לא ידרוש בטובתי, אך גם בגלל קנאתו ואישיותו השלילית.

ד"ר לב ניצל כל הזדמנות בה נפגש עמי ועם חברי לעבודה כדי להוציא את דיבתה של ישראל רעה ולהרבות בסיפורים על פיגורה הטכנולוגי ועל היותה חסרת תשתיות תחבורה ותקשורת. לקראת נסיעתי הראשונה ברכבי מפילדלפיה לניו יורק לטיול, שתכננתי לעשות יחד עם משפחתי, ניסה ד"ר לב בכל שיטות השכנוע האפשריות, למנוע ממני נסיעה זו, בטענה שהיא מסוכנת לאדם כמוני, שאינו רגיל לנסוע באוטוסטראדות ושכל חייו נסע בדרכים צרות ומאובקות. מובן מאליו, שלא שעיתי לעצתו האווילית של הדוקטור. הנסיעה מפילדלפיה לניו יורק ברכבנו הפרטי הייתה חוויה מרשימה ורצופת הנאות לי ולמשפחתי. על פי עצתו של אחד מעמיתיי לעבודה נסעתי חלק מהדרך בכביש הישן, העובר לאורך

נהר הדאלויר ורק מאוחר יותר התחברתי לאוטוסטראדה המובילה צפונה לעיר ניו יורק.

זו היה תקופת הסתיו ונוף מרהיב נגלה לעינינו לאורך הנהר. העצים הענקיים שצמחו לאורך הנהר עטו עלים בשלל צבעים: ירוק, זהוב, חום, אדום וסגול. כל הצבעים התערבבו יחדיו למראה שובה לב ועין. נחשף בפנינו עולם חדש ומופלא שאפשר לנו לחוש באווירת העוצמה, העושר והשפע, שנפלו בחלקה של ארצות הברית.

מפגש נוסף עם הקהילה היהודית בארצות הברית

לאחר שזכיתי באמונו של אנתוני מצאתי בקלות שעות בנות חיוב במסגרת הפרויקט. שתי מטלות נוספות הוטלו עלי לאחר מכן באותה מסגרת: האחת - הגדרת מבחני הקבלה של המערכת ברמות השונות, והשנייה הייתה הגדרת דוחות מנהלתיים-תקופתיים לדרג המנהלי של הארגון. שתי המשימות הללו נראו לי קלות יחסית. הפעם לא העביר לי אנתוני חומר רקע מתאים, ולכן החלטתי להתחיל את עבודתי באיסוף המידע הנחוץ בספריית החברה.

את אן, מנהלת הספרייה, הכרתי כבר קודם לכן, באמצעות מנהל החברה, איזיק אורבך. אן הייתה חברתה הקרובה של אשתו. הן עברו יחדיו את מוראות השואה. אן מעולם לא דיברה איתי על התקופה האפלה ההיא, אך בהתנהלותה ובאופן התנהגותה היה יותר משמץ של רמז, המצביע על כך שעברה טראומות קשות בחייה. היא הייתה אישה בשנות החמישים המוקדמות. שברירית וקטנת קומה. תווי פניה אציליים ועיניה הכחולות והגדולות חושפות יופי מיוחד ועדין, ההולך ואוזל עם הזמן עקב תלאות העבר וההווה.

הספרייה בחברת אורבך הייתה עשירה ומגוונת, מרוהטת בפאר והשרתה אווירה של רוגע ושלווה. הקירות היו מעוטרים בציורי שמן וביצירות אומנות יקרות. התקציב שהעמיד אורבך לספרייה היה נדיב מאוד, ולא הייתה דרישה מצידה של אן אשר נענתה בשלילה.

איזיק אורבך, השכיל לצבור הון רב מתעשיית המידע, הוא הכיר היטב את החשיבות של נגישות פשוטה ומהירה למקורות המידע

והתעדכנותם של עובדיו בהתפתחויות הטכנולוגיות האחרונות. חריצותה ומקצועיותה של אן, מנהלת הספרייה, הייתה אחד מהאמצעים להשגת מטרה זו. לגב׳ אן הייתה שיטה להפצה יעילה של החומר המקצועי הרב שזרם מהספרייה לעובדים בחברה בהתאם לתחום התעניינותם הספציפית. אל שולחני הגיעו בקצב מתמיד פרסומים מקצועיים ותמצית על ספרים שהגיעו לספרייה בנושאים כגון מסד נתונים, תקשורת ומיני-מחשבים. חלק ניכר מן הספרות המקצועית הופק על-ידי ההוצאה לאור של חברת אורבך, אשר זיהתה בהוצאת הספרות המקצועית מקור הכנסה לא מבוטל.

נושא ה׳מיני-מחשבים׳, שמהם התפתחו ברבות השנים המחשבים האישיים, תפס חלק חשוב בפרסומי אורבך. סביר להניח, שאחד העורכים בחברה זיהה את הפוטנציאל העתידי הטמון בטכנולוגיה זו, ונתן לכך ביטוי בהוצאה לאור של ספרים בנושא זה ובפרסומים המקצועיים. כך התאפשרה לי חשיפה מהירה ויסודית לטכנולוגיה זו כבר מראשית דרכה.

באחד הימים, הזמינה אותי אן להתארח בערב חברתי שנערך על-ידי הקהילה היהודית בה הייתה פעילה. באותו ערב הקרינו את הסרט הישראלי ״סאלח שבתי״. זה היה ערב מעניין, בו ניתנה לי אפשרות להימצא במחיצתם של שועי הקהילה היהודית בפילדלפיה ועשיריה. כולם היו לבושים במיטב מחלצותיהם ובהתאם לצו האופנה. חלק מן הנשים הצטעפו במעילי פרווה מפוארים ורובן ענדו את עדייהן היקרים, שהיו משובצים יהלומים ואבני חן בראוותנות יתרה, הן היו מאופרות ומסורקות כדבעי.

בתום ההקרנה התבקשתי על-ידי הנוכחים לספר על החיים בישראל, ולהשיב לשאלות הקהל על הסרט שהוקרן זה עתה. היה ברור לי לחלוטין, שאסור לי להזכיר ולו ברמז, את מצוות העליה לישראל. הנוכחים במפגש זה היו רחוקים מרעיון העליה מרחק שנות אור. חשתי שכל אזכור של עליה לישראל יחשב כהתרסה כלפיהם וייתקל בתגובה עוינת, וכניסיון מצידי להוציאם ממציאותם המענגת. אי לכך, ריכזתי את מאמצי בהתווית תמונה חיובית על ישראל

ובמיוחד בראייה אופטימית של העתיד. פתחתי ואמרתי:

"התמונה שנגלתה לכם בסרט זה על חיי המעברות שייכת לעבר. עשרים שנה עברו מאז והמעברות בישראל חוסלו לחלוטין. הסרט שראינו, הוא קומדיה וטבעה של קומדיה שהיא מציירת מציאות מוגזמת. יחד עם זאת, אין להתעלם מהאופטימיות השורה בכל אחת מהדמויות המשתתפות בסרט. בתו של סאלח שבתי, המביאה מביתה את האמונה היהודית המקורית, את הרוחניות ואת הערגה לארץ-ישראל, מתחתנת עם בן הקיבוץ יליד הארץ, אשר השליך מעליו את דמות היהודי הגלותי ועטה את דמות היהודי הארצישראלי עטור התהילה. בניהם של דור התערובת הזו הם ילדים יפים, אציליים וחכמים והם מהווים את הדור החדש של ישראל."

דברי אלו עוררו התרגשות מצד הנוכחים, והם הודו לי בחום על השתתפותי במפגשם.

הסתופפות במחיצתם של מתמטיקאים מוערכים

בסיועה האדיב של אן הספרנית הצלחתי למצוא את החומר שנדרש לי למילוי שתי המשימות שהטיל עלי אנתוני והעבודה הסתיימה במועדה כמתוכנן. הפרויקט של הקמת מערכת ממוכנת לשליטה, בקרה וניהול של מכבי האש של העיר ניו יורק היה מהפכני בכל המובנים. זה היה הפרויקט הראשון באורבך, אשר תוכנן לפעילות משולבת ובזמן אמיתי עם הארגון. על אף שמערכות התקשורת באותם זמנים היו פרימיטיביות וכושר המחשוב והאחסון היו דלים, תכנון המערכת כלל את כל האלמנטים המוכרים כיום במערכות דומות.

ליבת המערכת הייתה התוכנה החישובית שקבעה באופן מיידי את אופן הקצאת הכוחות למשימות השונות. התוכנה התבססה על אלגוריתמים מתמטיים מורכבים, קיבלה בקלט את תמונת המצב של הכוחות ואת אמדן הסיכונים של האירועים. הפלט שלה כלל הקצאה אופטימאלית של כוחות לאירועים השונים. את הגרעין המתמטי-סטטיסטי של תוכנת ההקצאות ביצעה עבור חברת אורבך קבוצה

של מתמטיקאים מניו יורק. העבודה בחלק זה של המערכת נחשבה יוקרתית ומאתגרת. שמחתי מאוד כאשר אנתוני צירף אותי לקבוצה זו, ומינה אותי להיות אחראי על התיאום בין קבוצת המתמטיקאים בניו יורק לבין צוות הפרויקט בפילדלפיה.

בשלב זה התבקשתי על-ידי דני אייזנברג, מנהל המחלקה, להיות אחראי על חבילת התוכנה שכללה תוכניות מחשב סטנדרטיות לביצוע חישובים של פונקציות סטטיסטיות שונות. מנהלי הפרויקטים, היו פונים אלי לביצוע חישובי קורלציות, סדרות עתיות, ניתוחי שונות וכיוצא באלו, אשר נדרשו לצרכי עבודתם.

עסקי חברת אורבך היו באותה תקופה בשיא פריחתם. הפרויקטים זרמו בקצב הולך וגובר והחברה פיתחה מוניטין של אמינות ומקצועיות. החברה לא הסתפקה בביצוע פרויקטים הקשורים במחשוב, אלא הרחיבה את תחום עיסוקיה למחקרים ארגוניים וחברתיים.

ועדות ומחקרים כתחליף לעשייה אמיתית

היו אלו שנות כהונתו הראשונות של הנשיא ריצ'ארד ניקסון, שלא שש להמשיך את הרפורמות החברתיות המקיפות בתחומי החינוך, ההכשרה המקצועית, הבריאות, התעסוקה והדיור, אשר יזם הנשיא הדמוקרטי הקודם, לינדון ג'ונסון, בשל עלותם הגבוהה שנאמדה במיליארדי דולרים.

כתחליף לחוסר רצונו להמשיך ולהקצות תקציבי עתק לנושאים החברתיים, יזם הנשיא ניקסון הקמת ועדות ובצוע מחקרים על דרכי הפעולה המיטביות לשיפור המצב החברתי ולהקטנת הפערים. חברת אורבך הייתה בין הנהנים העיקריים מתקציבי המחקרים, שעלותם הייתה מאות אלפי דולרים, אך הם החליפו הוצאות ממשלתיות מיידיות של מאות מיליוני דולרים.

דני אייזנברג, היה אחראי על התחומים הללו ופעמים רבות הוא ביקש ממני לסייע בהכנת הצעה של החברה למכרזים בנושאים אלה. ברוב המקרים הייתה הכנת התשובות למכרזים אלה מבוצעת בוושינגטון בקרבת מוקדי הממשל. כך הייתה לי הזדמנות לתור

ולטייל, לעתים יחד עם משפחתי, בעיר מופלאה זו.

אחד הפרויקטים החברתיים, בהם מעורבותי חרגה מעבר להכנת התשובה למכרז, נגעה לנושא התחדשות הערים. הבעיה שהועמדה למבחן ומחקר, הייתה לגבי מהותה של דרך הפעולה המיטבית בה רצוי לנקוט בשכונות העוני המאוכלסות בצפיפות לאורך נהר הסקולקיל (SCHUYLKILL) החוצה את פילדלפיה.

דני אייזנברג ביקש שהצעתנו תכלול שימוש במתודות חדשניות לחקר ביצועים. כאן, הסתייעתי בעצתו של הפרופסור הסיקי אצלו למדתי. הפרופסור ציין שבאוניברסיטת .M.I.T פותחה תוכנית מחשב, המבוססת על תורת המשחקים ועוסקת בפתרונות אופטימאליים לבעיות חברתיות וכלכליות. קיבלתי את ברכתו של דני לפעול בכוון זה, תוך היעזרות במתמטיקאים מניו יורק, שהיו בעלי מומחיות מוכחת בנושא חקר ביצועים. בסיועם הפעיל הרצנו את תכנית המחשב, שקבלנו מאוניברסיטת .M.I.T בבוסטון. העברנו לתכנית המחשב תרחישים שונים והסתברויות לגבי התגשמות התרחישים השונים. הייתה זו, למעשה, "הרצה קדימה" של המציאות תחת הנחות שונות. ההמלצה שהתקבלה כתוצאה מחקר התכנית הייתה, שקיימת סבירות גבוהה, שהפתרון האופטימאלי יהיה הריסת שכונת העוני תוך מתן פיצוי נדיב לתושבים ובניית מרכז מודרני לעסקים, מסחר ומגורים.

עם סיום תקופת המלגה, לאחר שצברתי סכום כסף נכבד ממשכורתי הגבוהה כמשתלם מטעם צה"ל, רכשתי לי ולמשפחתי כרטיסי אוטובוס חופשיים לחמישה שבועות לסיורים ברחבי ארצות הברית.

זה היה סיור נפלא. נסענו מחוף לחוף. נסענו דרומה דרך המדינות מיסורי ניו מקסיקו, אריזונה וקליפורניה. בקליפורניה עצרנו לחנייה ארוכה אצל אחותי ומשפחתה, אותם הצלתי באותם ימים של הבריחה המבוהלת מעיראק בשנת 1948. בדרכנו צפונה בחזרה לפילדלפיה עשינו דרך סאן פרנסיסקו, ופנינו מזרחה לעבר נבאדה, דרך נתיב הקניונים הגדולים. אלו היו חמישה שבועות בלתי נשכחים לי


בטיול מחוף אל חוף, עם בתי רונית ובני משה

ולמשפחתי, בהם הבאנו לביטוי מלא את יצר ההרפתקנות והסקרנות. משפחתי חזרה לארץ, ולי נותר שבוע אחד בלבד לסיום שליחותי.

עם שובי לעבודה נקראתי לאיזיק אורבך לפגישת סיכום ופרידה. הוא קיבל אותי בהתרגשות והודה לי על עבודתי הנאמנה. הוא מסר לידי מעטפה ובה המחאה בה רשם סכום נאה, פרס על הצטיינותי בעבודה. היה זה נוהל מקובל בחברת אורבך לתגמל עובדים מצטיינים על תרומתם לחברה. את ההמלצה מעבירים מנהלי הפרויקטים ומנהלי המחלקות. במקרה שלי, הועברה ההמלצה על-ידי אנתוני ואושרה ללא הסתייגות על-ידי דני אייזנברג.

טרם נפרדנו לשלום, פנה אלי איזיק אורבך במפתיע, ושאל אותי אם אוכל להישאר לכמה שבועות נוספים, על מנת לסייע לאנתוני, בפרויקט החשוב לחברה וחשוב לו אישית. איזיק אורבך הגה רעיון ליצירת תכנית עבודה לחברה באמצעות תוכנה פרמטרית, שבה יוכל "להצעיד קדימה" את החברה ולבדוק על-ידי סימולציה את ההשפעה של קביעת סוגים שונים של מדיניות שווק ושולי רווח על ההכנסות, ההוצאות והרווחיים העתידיים של החברה. המשימה הוטלה על אנתוני, אשר הביע את רצונו שאשתתף בצוות הפרויקט.

מזימתו האחרונה של ד"ר לב

מפקדת חיל האויר נענתה בחיוב לבקשתי להאריך את שהותי בארצות הברית בחמישה שבועות נוספים.

למחרת, ביקר במשרדי ד"ר לב, אשר לא יכול היה להסתיר את אכזבתו מזכייתי בפרס העובד המצטיין. מורת רוחו גדלה עם הידיעה, שזכיתי באמונו של איזיק אורבך ואני עתיד להשתתף בפרויקט היוקרתי להכנת תכנית העבודה והמודל העסקי של החברה. הוא לא התייאש ושלף את נשקו האחרון, ששימש לו להצבת פח יקוש בפני הפתאים. הוא יעץ לי ללכת ללשכת המס על מנת לבצע חישוב חוזר של מס הכנסה, והבטיח כי סכום נכבד נוסף יעלה בחכתי.

ד"ר לב נהג לעוץ עצה זו לישראלים חוזרים, אשר נפלו טרף קל ברשתו. הוא נהג להבטיח שהם עשויים לקבל החזרי מס נאים עם ביצוע החישוב החוזר.

המציאות האמיתית, הייתה ידועה לד"ר לב: מחלקת כוח אדם בחברת אורבך בצעה את חישובי המס בדיוק רב ובהתחשב בכל ההקלות, ואילו החישוב בלשכות המס נערך בצורה פחות מתחשבת ולכן בכל המקרים היה על הפונה להחזיר סכומי כסף לשלטונות המס, דבר שהסב נחת לנפשו המעוותת של ד"ר לב. על התרגיל המרושע של הדוקטור, ידעתי מפי יעקב זהבי, אשר הזהיר אותי שוב ושוב שלא ליפול במלכודת זו. כאשר שב ד"ר לב והפציר בי ללכת ללשכת המס, העמדתי פנים, כי אני נשמע לעצתו וכי אני מודה לו על תשומת לבו ונכונותו לעזור והבטחתי, כי אלך לשלטונות המס בהקדם האפשרי.

את הפרויקט האחרון להכנת המודל העסקי לחברת אורבך סיימתי יחד עם אנתוני בפרק הזמן המוקצב של חמישה שבועות. העבודה הייתה מאומצת ודרשה פעילות מסביב לשעון, אך בזכות החשיפה לנושאים הללו, הועשרו ידיעותי בתחומים שסייעו לי בעתיד לבוא.

ביום שישי האחרון לעבודתי בחברה הצגתי יחד עם אנתוני את תוצאות הרצת המודל העסקי ואת תכנית העבודה אשר נגזרה ממנו, בפני מר איזיק אורבך, לשביעות רצונו המלאה.



פגישת פרידה ממר איזק אורבך

כאשר חזרתי למשרדי, חיכה לי ד"ר לב ושאל אותי, האם הלכתי ללשכת המס. כאשר עניתי בחיוב, הוא ביקש לדעת כמה כסף היה עלי להחזיר. הוא קווה שהסכום יהיה גבוה ככל האפשר.

"על מה אתה מדבר? מה פתאום לשלם לשלטונות המס? אני קבלתי החזר. הייתה שם פקידה נחמדה, אשר נברה בכל החוקים, בדקה את כל התקנות המקלות ומצאה, כי מגיע לי החזר של ארבעת אלפים דולר ממס הכנסה, כסף שקיבלתי מיידית." ד"ר לב החוויר, תסכולו היה רב ומבלי לומר שלום יצא מהחדר אבל וחפוי ראש, על כי מזימתו האחרונה לא צלחה.

שלום לך ארץ העושר והשפע

במשך שהותי בארצות הברית הכרתי ישראלים רבים. חלק ניכר מהם שהה בה שנים רבות ומקובל להגדירם יורדים. רובם המכריע של יורדים אלו קשור קשר נפשי עמוק לישראל ולבם פועם יחד אתה. רבים היורדים ששבו ארצה לאחר שהות ממושכת והביאו עמם לארץ ברכה רבה בחומר וברוח. מקומם ניכר במיוחד בתחומי ההיי טק, האקדמיה והאמנות.

בנסיעה האחרונה מפילדלפיה לשדה התעופה קנדי, בדרכי חזרה לישראל, עברו במוחי במהירות החוויות הנהדרות שהיו מנת חלקי במהלך שמונה-עשר החודשים בהם שהיתי בארצות הברית. אני חוזר לישראל, לאחר שהעשרתי את עצמי בידע רב אשר לא יסולא בפז. גם משפחתי יצאה נשכרת משהותנו באמריקה. רעייתי השכילה לנצל את זמנה. היא השתלמה באמנות ועבדה כמורה בבית ספר יהודי. בתי למדה בכיתה ה' ובני למד בכיתה א' ושניהם רכשו את השפה האנגלית בתקופת שהותם הקצרה, כדרכם של ילדים. שפר עלי מזלי וזכיתי במלגה, אשר אפשרה לי ולמשפחתי לשהות בארץ, אשר נראתה בעינינו כמחוז החופש, היצירה, השפע והידע.

בשנת 1995, עשרים ושלש שנים לאחר שעזבתי את פילדלפיה, ביקרתי בה שוב בנסיעה עסקית ואלי התלוותה רעייתי. נסענו לאורך גדותיו של נהר הסקולקיל, שם הייתה שכונת העוני של העיר. במקום מצאתי מרכז מודרני, בנוי לתפארת, המשמש למסחר, לשירותים ולמגורים יוקרתיים. עד היום איני יכול לקבוע בוודאות מה הייתה תרומתי לפרויקט זה ובעקיפין, מה הייתה תרומתו של הפרופסור הסיקי לתחייתה ולהתחדשותה של העיר פילדלפיה.

בביקורי בארצות הברית בשנת 1995, נכנסתי לתחנת מכבי אש בעיר ניו יורק. בתחנה מצאתי מספר מפעילים, רכונים על צגי המחשב הקשורים למרכז הבקרה. איש מהמפעילים לא ידע לאמר לי מתי החלה מערכת זו לפעול, ולכן נבצר ממני לקבוע, האם כלולה במערכת הפועלת כיום תרומה כלשהי של המערכת, שתוכננה בחברת אורבך עשרים ושלש שנים לפני כן.

פרק י"ד

איפה ישנם עוד אנשים כמו האיש ההוא

שבים הביתה

שובי ארצה בסתיו 1971, לאחר ההשתלמות בארצות הברית, לווה בתחושת מבוכה. הכול נראה לפתע קטן וצנוע. המכוניות, הכבישים והחנויות נראו לי זעירים, צרים ובלתי מרשימים. המצוקה הכלכלית זעקה מכל פינה, הרגשה שלא הכרתי לפני יציאתי. חזרתי לארץ ענייה, קטנה ואהובה. כל השפע שראיתי בארצות הניכר, נמוג ונעלם מעיני כאילו היה חלום. המצב הכלכלי בארץ באותה תקופה היה קשה ובלתי-יציב. מיתון ומחסור שררו בכל המגזרים. עוד טרם הספקתי להתאושש ממשבר הבדלי הזמנים, סיפרה לי רעייתי דבורה על האמרת מחיריהם של מוצרי היסוד ועל אגירת מזון על-ידי התושבים כדי לחסוך ולו מעט כסף. כבר ביום הראשון ביקשה ממני רעייתי להתלוות אליה למכולת השכונתית לרכישת מצרכי יסוד. המכולת נראתה לי עתה קטנה, דלה וחשוכה. לא היה בינה לבין הסופרמרקטים המפוארים של אמריקה ולו בדל דמיון. קנינו מצרכים בסיסיים בכמות שהחנווני אפשר לנו. ידענו שהמחירים יעלו בימים הבאים.

לא נתתי לייאוש ולדיכאון לשלוט ברגשותי, על אף ההבדלים התהומיים שמצאתי בין המצב בישראל לזה שבארצות הברית. נחמה גדולה מצאתי בכך, שילדי נראו מאושרים בסביבתם הטבעית ובכך שדבורה רעייתי השכילה לנווט את כלכלת הבית בחכמה ובתושייה רבה. דבורה התקבלה בזרועות פתוחות לתפקידה הקודם כמורה לאמנות, בבית הספר הממלכתי הרצל ביהוד.

מה דעתך על ביורוקרטיה?

התייצבתי במפקדת חיל האויר כדי לדעת את שיבוצי העתידי. הייתי מלא תקווה להגיע במהרה ליחידת המחשב, ותכננתי את צעדי כך שאוכל להפיק את התועלת המרבית מהידע שרכשתי בארצות הברית.

על פי הוראות הנספח הצבאי התייצבתי במפקדת חיל האויר ביחידה ממנה יצאתי להשתלמות. בראש מחלקת תואר עמד עתה אלוף משנה ישעיהו חרסית. הבעתי בפניו את רצוני לחזור ליחידת המחשב. ספרתי על עבודתי בארצות הברית ועל הנושאים בהם השתלמתי.

חרסית לא התנגד למעבר שלי ליחידת המחשב ובהתאם לכך הבטיח שיעביר את המלצתו לראש מחלקת אויר, בני פלד.

ישעיהו חרסית השתייך לסוג מיוחד של אנשי צוות אויר, רובם היו נווטים בעברם בעלי קווים מאפיינים משותפים רבים. הם היו אנשי מטה מעולים, בעלי כושר ניתוח ותכנון ויכולת עבודה מאומצת סביב השעון. דרישותיהם מעצמם לא היו פחותות מדרישתם מהאחרים. בתקופות השונות בעבודתי בחיל האויר הכרתי רבים מהם: יגאל בר שלום, משה ברטוב, רפי סברון (אשר תכנן את "מבצע מוקד" לתקיפת שדות התעופה הערביים במלחמת ששת הימים), אייל אחיקר, יוסי בולס, אלי כהן וישעיהו חרסית. אישיותו של חרסית הייתה שונה מזו של יגאל בר שלום. חרסית הינו איש רעים, בעל פתיחות חברתית, הנוהג לתבל דבריו בהומור ובבדיחות הדעת.

עוד באותו יום נקראתי ללשכתו של ראש מחלקת אויר, בני פלד. בני פלד היה ראש מחלקת אויר טרם צאתי מן הארץ. הוא "הושאל" לתעשייה האוירית למשך שנתיים, ועתה, בקיץ 1971 חזר לתפקידו כראש מחלקת אויר. בני פלד היה מועמד לפיקוד על החיל, לאחר פרישתו של מוטי הוד.

בני פלד הכיר אותי מתקופת היותי ראש מדור סטטיסטיקה, ומן הדיונים השונים שנערכו בלשכתו בנושא מיכון מערכות המשלט הקרבי. הפגישה עמו נמשכה זמן רב. הוא שאל אותי על לימודי ועל עבודתי בחברת אורבך. עניתי לו בתמציתיות, תוך נקיטת זהירות בתשובותי, מאחר וידעתי מהיכרותי הקודמת עמו, שהוא מבקש תכליתיות בדיון ואינו סובל תשובות עמומות, בלתי מחייבות, או סותרות. הוא תחקר אותי על הסיבות לרצוני לעבור ליחידת המחשב, הוא הסביר שצעד כזה עשוי להיות לי לרועץ בהמשך אם ברצוני

להגיע בסוף הדרך לעמדת הפיקוד. מקובל היה למנות לתפקיד זה אדם שצבר ניסיון במפקדת חיל האויר. לאחר מכן שאל כמתריס:

"האם אתה חושב, שכאשר תוצב ביחידת המחשב עם הידע שהבאת מחו"ל, תביא נזק או תועלת לחיל האויר?" טרם הספקתי להרהר במסתתר מאחורי אמירתו, הוסיף בני:

"כל מערכת המחשב מטרתה לייעל תהליכים ונהלים קיימים בארגון. אך אם התהליכים והנהלים האלה משרתים ארגון לקוי, אזי פעולת המיכון שלך תשרת, בסופו של דבר, ארגון לקוי בעל נהלים נפסדים."

לאחר הרהור נוסף, הוסיף:

"אם אתה עומד על בקשתך לעבור ליחידת המחשב, אנו נכבד אותה, אך בשלב זה אין תקנים מתאימים עבורך ויהיה עליך להתאזר בסבלנות."

לאחר מכן, שאל אותי אם אהיה מעוניין לבצע עבור חיל האויר פרויקט בנושא מערכות מידע במסגרת מחלקת תואר בתקופת הביניים עד מציאת פתרון להצבתי ביחידת המחשב . נעניתי בחיוב ושמחתי על ההזדמנות החשובה שנפלה בחלקי. לפני סיום הראיון הפנה אלי בני שאלה מפתיעה: **"מה דעתך על ביורוקרטיה?"**

"ביורוקרטיה היא דבר שלילי." עניתי באינסטינקטיביות את הדעה המקובלת. **"אתה טועה לחלוטין. ללא ביורוקרטיה, אי אפשר לקיים מערכת ארגונית כלשהי, שלחברים בה יש יעד משותף. ללא ביורוקרטיה הארגון יגלוש לאנתרופיה." "האם אתה חושב,"** המשיך בני, **"כי חברת אורבך הייתה מצליחה בעסקיה, אלמלא המערכת הביורוקרטית שלה, אשר הכתיבה את ניהולה וצורת ארגונה? המבנה הארגוני של חברת אורבך, כפי שתיארת אותו, איפשר בקרה פנימית ומערכת של היזון חוזר. האם ייתכן, כי בחברת אורבך יהיו עובדים, אשר ייכשלו בתפקודם ויזכו לתגמול וקידום? האם ייתכן מצב, שלפיו עובד יוכל לברוח מאחריותו ויזכה לשבח על סמך הצלחתם של אחרים?"**

עניתי לו בשלילה מוחלטת.

"**מצב כזה חייב לשרור בכל ארגון החותר להצלחה.**" הוא הוסיף. לפני פרידתנו מסר לידי חוברת של חברת המחקר האמריקאית 'ראנד', בנושא ניצול מיטבי של תהליכים ביורוקראטיים בארגונים גדולים.

למחרת העביר לי חרסית הנחיות מדויקות לביצוע העבודה המבוקשת, ופרסם פקודת ארגון לכל הגורמים בחיל האויר על הקמת צוות פרויקט בראשותי. פקודת הארגון הגדירה פרויקט גדול ומקיף, שמטרתו הכנת תכנית אב למערכות ממוכנות בחיל האויר.

שוב מצאתי את עצמי מתמודד עם מטלה גדולה ומאתגרת. על פי ההנחיות של חרסית התבקשתי לבצע מיפוי של זרימת המידע במפקדת חיל האויר. בשלב מאוחר יותר חילחלה בי ההכרה, שעבודתי הייתה חלק ממאמציו של בני פלד להביא לשינוי ארגוני מקיף בחיל האויר.

מחזור הדם של הארגון

שיתוף הפעולה מצד כל הגורמים במפקדת חיל האויר היה מלא. הרגשתי שינוי באוירה ובהתייחסות למערכות המידע, שהפכה עם השנים לרצינית ולמקצועית יותר. המפקדים הפנימו את הרעיון ששליטה במידע מהווה את המפתח להצלחה במשימה ומהווה מקור כוח וסמכות.

תוך מספר שבועות מיפיתי את המערכות והצגתי את ממצאי בפני חרסית. הממצאים היו קשים. מידע חיוני לקבלת החלטות במוקדים השונים לא הגיע כלל ליעדו, או הגיע בצורה חלקית ובמועד מאוחר לגורמים שנזקקו לו לצורך תפקודם התקין. פרטי מידע בלתי משמעותיים זרמו בשפע לכל הדרגים והעסיקו את קציני המטה בזוטות ובנושאים טפלים.

הממצאים הוצגו בפני בני פלד עוד באותו יום. בני לא הופתע מן הממצאים. הוא ציין שאילו היה מקבל תוצאה שונה, הייתה זו עדות לעבודה בלתי מקצועית. אלו היו בדיוק הממצאים להם ציפה.

בני ביקש מחרסית וממני שנכין מצגת מסודרת של הממצאים,

כדי להציג את הנושא בכנס מפקדים רחב, שידון בבעיות שהעלנו ובאופן פתרונן. בנוסף התבקשתי להכין מצגת על עקרונות המנהל כפי שתוארו בספר של חברת הייעוץ 'ראנד' שקבלתי ממנו.

בכנס המפקדים נכח כל הסגל הבכיר של החייל, מן המטה ומן היחידות. לאחר הקדמה של בני ושל חרסית, ניתנה לי רשות הדיבור. הצגתי את השקפים שהכנתי שתיארו את מצבן של מערכות המידע במפקדת חיל האויר.


בני פלד מפקד חיל האויר 1977-1973

על אף הסמכותיות הרבה שקרנה ממנו ביקש בני פלד בכל כוחו לרתום את פיקודיו ליעדים החשובים אותם תכנן לפעילות, מתוך הכרה והסכמה. בני ביקש מהנוכחים להעיר, להביע דעות ולהציע פתרונות. מעולם לא שמעתי קשת כה רחבה של דעות שונות ומשונות. כולם התרכזו בהצעת פתרונות ואיש לא העז להביט לעומק ולראות את שורש הבעיה. אחד הנוכחים הציע לשכור חברות ייעוץ חיצוניות והאחר הציע לרכוש מחשבים רבי-עוצמה, אשר יביאו פתרון ומזור לבעיות שהוצגו.

בני אפשר קיום רב שיח ארוך ורק לאחר שכלו כל מעיינות היצירה מצד הנוכחים, סיכם:

"מערכות מידע בארגון משולות למחזור הדם בגוף החי. אם הגוף לקוי מחזור הדם שלו יושפע מכך. הליקויים במערכות המידע במפקדת חיל האויר, שנמצאו והוצגו כאן בפניכם, מקורם בארגון לקוי. על כן אין טעם שננסה להקים מערכת מידע ראויה, ללא טיפול מקדים במבנה הארגוני של חיל האויר."

הוא הציג את עקרונות הארגון, המבנה ההיררכי והביורוקרטיה, כפי שתוארו בחוברת המחקר של חברת 'ראנד' האמריקאית ובמצגת

שהכנתי.

"לכל ארגון יש יעדים. כל מרכיבי הארגון נרתמים בכל עת ובכל מקום להשגת היעדים המוגדרים היטב. תפקידם של המנהיגים בארגון הוא ליזום ולבצע התאמה ואימוץ העקרונות ולפעולות בלתי פוסקות להשגת יעדים אלה."

בני המשיך לפרט את המתווה הארגוני השלם של חיל האויר ומוסדותיו השונים כפי שהשתקף בחזונו. הוא דמה לאדריכל, המסביר את תוכניתו המקיפה והסדורה למיזם הנדסי-שאפתני, ומבקש להעמיד את יצירתו במבחן החשיפה. הרצאתו הייתה בהירה, מקיפה ומשכנעת. ניכר היה שהוצגה לנוכחים לאחר בדיקה מפורטת ומעמיקה ולאחר שנבחנה רבות על-ידי הדובר, שהעמיד אותה למבחן על פי המדדים הקפדניים ביותר של הביקורת העצמית.

אם לתאר בתמצית את הבסיס לתורתו הארגונית של בני פלד, אני סבור שמדובר בעקרון ה– "ACCOUNTABILITY", שמשמעותו התאמה בין הסמכות והאחריות של כל אחד ממרכיבי הארגון. מתן דין וחשבון, נשיאה באחריות בעת כשל, ומעל הכל, לא לאפשר לאיש להתהדר בהצלחותיהם של אחרים.

עקרון נוסף במשנה הארגונית החדשה היה, הפרדה מוחלטת של שלושת המערכים בחיל האויר: מערך התכנון, שפעל במסגרת גופי המטה השונים, גופי הביצוע שהיו מצויים ביחידות החייל השונות ומערך השליטה והבקרה, שכלל את המשלט הקרבי ואת יחידות הבקרה והקשר. כל משתתפי הדיון הבינו שהמציאות, כפי שתוארה על-ידי בני פלד, תהיה המציאות העתידית של חיל האויר ושינויים יסודיים יתחוללו במבנהו הארגוני ובצורת התנהלותו של החייל, עם מינויו, הממשמש ובא, למפקד חיל האויר.

ארגון נכון הוא הפתרון

לאחר הדיון לא מצאתי טעם ליצור תכנית אב למחשוב של חיל האויר עד ארגונו מחדש של חיל האויר. רצוני הקודם להגיע ליחידת המחשב, התחלף עתה ברצון להישאר במפקדת חיל האויר. חשתי

שמעשי יצירה גדולים ושינויים מרחיקי לכת עתידים להתרחש בקרוב מאוד ורציתי להשתתף ביצירה החדשה, מתוך אמונה שזוהי הדרך ואין בלתה.

שאיפתי החדשה התקיימה במלואה. תחילה, נקראתי אל חרסית שביקש ממני כי אפעל, בראש ובראשונה, להקמת ענף מערכות ממוכנות במסגרת מחלקת תכנון וארגון. הפעלתו של ענף זה הייתה חלק מהמתווה הארגוני החדש של חיל האויר. בני ייחס חשיבות עליונה לשילוב מערכות ממוכנות בחייל. כחלק אינטגראלי של הפעלת התהליכים המבצעיים, ההנדסיים והמנהלתיים, ראה נחיצות בהכנסת נהלים מסודרים לתחומים הללו. הוא ידע שהנושא אינו נמצא תחת שליטה וגורמים השואפים לכוח ולשררה בתוך המערכת נוטלים לעצמם סמכויות לא-להם בתחום חשוב זה, דבר שייצר מבוכה וחוסר-יעילות.

לאחר מספר ימים, בחודש פברואר 1973, נפגשנו חרסית ואני עם בני פלד לדיון בנושא הקמת הענף החדש. הוא פרש בפנינו את המשימות הראשונות העומדות בפנינו:

- ארגון מערך המחשוב, תוך הפרדה מלאה בין המערכים השונים המערך המנהלי, המערך הלוגיסטי והמערך המבצעי-הנדסי.
  בני ניסח את בקשתו במלים הבאות: **"אינני רוצה, כי אף אביזר מחשוב, ולו הכבל הפעוט ביותר ישרת את שני המערכים בו זמנית."** הנימוק לכך היה ששני המערכים פועלים בזמני תגובה שונים, ומשרתים יעדים שונים ויחידות שונות. על כן, כל איחוד ביניהם יביא לנזק בשני הכוונים.
- קביעת נהלים מפורטים לפיתוח מערכות מחשוב. בני ראה בנהלים אלה כלים שווי-ערך לנהלי פיתוח אמצעי לחימה. הוא העביר לי העתק מעודכן של נוהל זה, שהכין עשר שנים קודם לכן, בעת היותו ראש ענף אמצעי לחימה.
- ביצוע תכנית אב למערכות הממוכנות במשלט הקרבי, מרכז העצבים והצומת המרכזית לכלל המידע המבצעי. מידע זה חייב לזרום בזמן אמיתי, בשטף, באמינות וללא הפרעה לכל הגורמים

הפועלים במרכז השליטה.

את תפיסתו של בני בנושא זה שמעתי לראשונה בשנת 1964, כשהייתי חבר בוועדה לבדיקת השימושים של חיל האויר במחשבים האלקטרוניים, ובני היה מפקד הבסיס בחצור. חזונו של בני נראה רחוק מאוד מהמציאות הטכנולוגית באותה עת. עתה, עם ההתקדמות הטכנולוגיות, נראה שהמערכת שהעלה בדמיונו עשויה הייתה לקרום עור וגידים. הוא תיאר את הצורך במערך תקשורת מתוחכם, מודיעין בזמן אמיתי, תצוגה אוירית רחבה הניזונה ישירות מתחנות המכ"ם



ביקור ביחידות החייל בסיני

וכושר העברת פקודות מיידי מדרגי השליטה לדרגי הביצוע.

אחריות וסמכות

לאחר הדיון נותר מספר מצומצם של משתתפים בחדר. בני שוחח על אירוע שהתרחש מספר ימים קודם לכן, פרשת הפלתו של המטוס הלובי מעל סיני. מדובר היה במטוס לובי שהגיע לתחום האוירי של שמי ישראל וסירב להזדהות. מטוסי חיל האויר יירטו את המטוס. כל הנוסעים שעליו נהרגו. התברר כי היה זה מטוס אזרחי שטעה בניווט. בני פלד הביע מורת רוח מהתנערותו של הדרג המדיני מהכישלון. היה זה שיעור כואב למצב של חוסר התאמה בין אחריות וסמכות ומצב

אבסורדי של התנערות הגורמים המדיניים מאחריותם, מבלי לוותר כמלוא הנימה על סמכותם. עבור בני היה זה חיזוק נוסף למשנתו הארגונית, לפיה היה צורך להגדיר בצורה ברורה וחד משמעית את הסמכות והאחריות של כל יחידה ארגונית, תהיה דרגתה בכירה ככל שתהיה.

חזרתי למשרד והרגשתי את כובד האחריות שהוטל על כתפי. חרסית ביקש ממני להעלות בכתב את סיכום הדיון. הוא גם הזכיר לי, כי המשימות החדשות של הענף ובהן פקודת הארגון החדשה להקמת ענף מערכות ממוכנות, אינן מבטלות את המשימות הקודמות של מדור מערכות ממוכנות.

לשמחתי, שירת לצידי בענף החדש שנמצא בהקמה, קצין צעיר ומוכשר, יעקב קרן, אשר סיים את לימודי המחשב בטכניון. הוא סייע לי רבות בביצוע המשימות החדשות.

כאשר הוכנה המהדורה הראשונה של נוהל פיתוח מערכות ממוכנות לגורמים השונים בחיל האויר, נתקלתי בתגובות ביקורתיות ועוינות מצד אותם גורמי מטה, אשר "ניכסו" לעצמם סמכויות לא-להם... חוסר הנהלים והעמימות ששררו בנושא זה, הזמינו חוסר סדר, חוסר יעילות, מצב של כפילות ובלבול שעשוי היה להוליד כשלונות שאין מי שיטול את האחריות עליהם.

במקביל הושקעה עבודה מאומצת בהכנת טיוטה ראשונית של מסמך, אשר מיפה והגדיר את מערכות המיכון במשלט הקרבי.

מעורבותי בארגון החדש של חיל האויר נמשכה כל אותה עת. סיוע זה התבטא בהשתתפות בדיונים המחלקתיים ובדיונים הפרטניים, שהתקיימו בענף ארגון ומטרתם הייתה להוציא מהכוח אל הפועל את העקרונות הארגוניים החדשים.

פקודות מקבלים מהרמטכ"ל

חדוות היצירה הופרה, מדי פעם, עקב המתיחות הביטחונית, שגזלה חלק ניכר ממשאבי המחלקה. בני פלד מונה למפקד חיל האויר במאי 1973. המתיחות הביטחונית הרקיעה שחקים והוא נאלץ להתמודד עם קשיים רבים עם כניסתו לתפקיד. ב-13 ספטמבר 1973, התפתח קרב

אוירי, במהלכו ביקשו מטוסים סוריים ליירט מטוסי קרב ישראליים. במהלך הקרב הפיל חיל האויר שנים-עשר מטוסים סוריים. אחד ממטוסי חיל האויר הופל על-ידי הסורים אך טייסו חולץ בשלום במבצע מרהיב של נחישות ומקצועיות.

ביום הכיפורים, 1973, בשעה חמש בבוקר צלצל במפתיע הטלפון בביתי. מעבר לקו היה עמיתי לעבודה, יוסי עבודי, ראש ענף היסטוריה, שביקש ממני להתייצב מיד בבסיס. מוזר מאוד היה לנסוע בשעה כה מוקדמת ביום הכיפורים, אך ככל שהתקרבתי לקריה בתל אביב, התעצם עומס התנועה על הכביש והתחושה כי משהו קרה נישאה באויר.

הידיעות שקבלנו לא היו חד משמעיות. מחלקת תואר, החלה בגיוס מילואים ודאגה לפריסת כוחות הנ"מ, האבטחה והקשר ברמה גבוהה ביותר של כוננות. המחלקה בפיקודו של חרסית, החלה בהכנות למלחמה. יחד עם ראש מדור היסטוריה עסקתי באיסוף הנתונים המיידי על הפעילות המבצעית ובהכנת המצגות לפורומי הדיון השונים.

כאשר ירדתי למשלט הקרבי היו ההכנות בשיאן לקראת מבצע המכה המקדימה לתקיפת שדות התעופה וסוללות הטילים בחזית המצרית והסורית לפי המלצתו של בני פלד.

הדרג המדיני דחה את רעיון המכה המקדימה, והיה צורך להחליף את תצורת החימוש של המטוסים לתרחיש של ספיגה והגנה על חזיתות הלחימה, ובמצב זה היה הכוח האוירי של ישראל עם תחילת המלחמה בשעה 14:00.

זו הייתה מלחמה קשה ביותר. חיל האויר ספג אבידות כבדות מייד בראשית המלחמה. החייל פעל בתנאים מורכבים ובתרחיש גרוע ביותר. בכל תקופת המלחמה עבדתי במשלט הקרבי והייתי קרוב למוקדי הפעילות. על אף הלחץ והמצוקה, לא חשתי אף לרגע כי מפקד חיל האויר איבד את קור רוחו, את נחישותו או את אומץ לבו. בראייה לאחור, אני משוכנע, כי פעילותו של בני במלחמה זו, הייתה אחת הסיבות העיקריות לכך, שהמלחמה הזו לא הפכה לאסון כבד לעם ישראל.

קרוב למחצית מאבידות חיל האויר במלחמת יום הכיפורים היו בארבעת ימי הלחימה הראשונים: 54 מטוסים מתוך 102 מטוסים שהופלו ו- 31 אנשי צוות אויר מתוך 53 שאבדו במשך כל המלחמה כולה. הכרתי אישית חלק גדול מאנשי חיל האויר שנפלו במלחמה. נפילתם כאבה לי עד מאוד. מטוסו של עמיתי לעבודה, משה ברטוב, הופל והוא נפצע קשה ואושפז בבית החולים תל השומר. כאשר ביקרתי אותו הופתעתי מרוחו האיתנה ועמידת הגבורה שלו. על אף כאביו העזים כל מעייניו היו נתונים למועד בו יוכל לשוב ולהלחם



סוף מלחמת יום הכיפורים, על גשר הגלילים בתעלת סואץ

לצד חבריו.

בתוך האוירה הקשה הזו, ביום הרביעי למלחמה ובעיצומה של פעילות אוירית מוגברת, נכנסתי לתא הפיקוד במשלט, כדי למסור למפקד החייל דוח נטיס (מצבת מטוסים וטייסים לפי טייסות וסוגים). בתוך תא הפיקוד נכחו מפקדים אחדים ובהם יוסי עבודי, ראש ענף היסטוריה. לפתע, נכנס משה דיין, שר הביטחון. הוא היה לבוש ברישול, פניו נפולות ועיניו טרוטות. הוא פנה לבני פלד בסמכותיות והורה לו:

"עליך להתפנות מיידית מבסיס רפידים ומראס סודר."

בני הרים את ראשו באיטיות ולהפתעת כל הנוכחים הוא ענה לשר

הביטחון, הסמכותי ביותר שהיה לעם ישראל:

"אדוני השר, פקודות לפינוי אני מקבל מהרמטכ"ל בלבד. אם הוא יודיע לי להתפנות, אני אשכנע אותו בכל כוחי, שלא לעשות זאת."

חשתי שאני עד לאירוע היסטורי. זה היה אחד מצמתי הדרכים, אשר יכלו לקבוע את גורל המערכה כולה. הפינוי מרפידים ומראס סודר היה עלול להפקיר את הזירה הדרומית לחסדיה של המתקפה המצרית. בני התקשר לקצין המילואים, יעקב קציר, מפקד סוללת טילי ה'הוק' בראס סודר, והורה לו להישאר במקומו, גם אם יישאר בודד בשטח. מפקד הסוללה הגן על מוצבו ובלם את כוחות השריון



ממערב לתעלת סואץ, ליד סוללת טילים מצרית

המצריים, שניסו לשעוט דרומה לכוון א-טור. מסיבות שאינן ברורות לי, לא פורסמה תקרית זו בציבור. סא"ל עבודי סיפר לי, שדאג לתעדו במסמכי ההיסטוריה של חיל האויר.

כעשרים שנים לאחר אירוע זה, שלח סא"ל יעקב קציר, מפקד סוללת טילי ה'הוק' 138, בשמו ובשם חייליו, מכתב ברכה לבני פלד, ובו הודה לו על הוראתו לא לעזוב את המוצב שכן בהחלטתו זו הציל את זירת הלחימה.

שוב מכופף המטוס את זנב הטיל

לאחר סיום המלחמה הגיע שלב התחקירים והפקת הלקחים. חיל האויר עמד בפני מתקפה תקשורתית מרוכזת, שהצביעה על מחדלים וכשלים, אך לא ציינה את הצלחותיו של החיל.

התחקירים היו יסודיים ונדונו בהם כל הליקויים, אך גם ההישגים שהיו במלחמה. אחד הנושאים שעמדו במרכז הפקת הלקחים היה נושא טילי קרקע-אויר, נשק שגבה מחיר כבד מחיל האויר. מטוסי ה'קורנס', אשר נקלטו בחיל האויר ארבע שנים לפני המלחמה, היו מצוידים בעיקר במארזי הגנה אמריקניים ללוחמה אלקטרונית. מארזים אלה לא הוכיחו את יעילותם במלחמת יום הכיפורים.

כל המפקדים הבכירים של החייל השתתפו בדיון הסיכום את הערכותו של חיל האויר בלוחמה נגד טילי קרקע אויר. מפקד החייל, האלוף בני פלד, הציג למשתתפים בדיון שאלה רטורית:

"מי יכין עבור חיל האויר הישראלי את המערכת היעילה אשר תכה, שוק על ירך, את מערך הטילים של האויב בעתיד?"

לאחר פסק זמן קצר השיב לנוכחים:

"אתם תעשו את המלאכה. אתם מסוגלים לתכנן ולבצע את המערכת, שתשיב למטוס את מקומו הראוי ותכופף את זנב הטיל!"

בני תאר תכנית מקיפה, שכללה מרכיבים רבים כגון לוחמה אלקטרונית, מערכות חימוש, שליטה ובקרה, מודיעין בזמן אמיתי, מערכות תקשורת מתוחכמות, תוכניות מבצעיות, הכשרת מטוסים, אימון טייסים, מערכות מחשוב ועוד.

"כל הגורמים הללו ישתלבו ויפעלו כיחידה אורגנית בתזמון מלא ובהרמוניה מושלמת." אמר המפקד, בעל החזון.

זה היה האות לזינוק הגדול בפיתוחה של אחת ממערכות הנשק המתוחכמות והיעילות ביותר. על סמך הרישומים מן הדיון ועל סמך חומר נוסף, שהתקבל מלשכת מפקד חיל האויר הכנתי תכנית ותרשימי גאנט לפיהם ביצעה מחלקת תכנון וארגון את המעקב השוטף. המערכת הכוללת הושלמה בטרם סיים בני פלד את פרק הפיקוד על חיל האויר.

בשנת 1982 פרצה מלחמת שלום הגליל, במהלכה הייתה התנגשות כוחות בין המערכת האווירית הישראלית ובין מערכת הטילים הסובייטית שהגנה על סוריה. המערכת הישראלית ניצחה בצורה חדה וברורה. זה היה המקרה היחיד בהיסטוריה של המלחמות, שבו התמודדו שני כוחות גדולים ובתום המערכה הוכרע צד אחד בצורה טוטאלית ואילו הצד השני יצא ללא פגע. במלחמת של"ג נקראתי למילואים ושרתתי במחלקת תכנון וארגון. סייעתי לראש ענף ארגון ולראש ענף מערכות ממוכנות בפריסת הכוחות, בגיוס מילואים ובהכנת דיווחים מיידיים ומצגות.

בעת התקיפה הגדולה על מערך הטילים הסורי הייתי במוצב השליטה. בסיום התקיפה התאספו כל העובדים במשל"ט. השקנו כוסיות, וברכנו על ההצלחה הענקית לה היינו עדים. אל"מ שמואל גורדון, מפקד המשלט הקרבי באותה עת, פתח ואמר:

"זה עתה חזינו בניצחון הטכנולוגיה והמחשוב."

קטעתי את דבריו ואמרתי: "**זהו בראש וראשונה ניצחון של האדם. זהו ניצחונם של כל האנשים אשר יזמו, תכננו, פתחו, אמנו, התאמנו ולבסוף בצעו ביצוע מופתי ומושלם.**" שקט שרר בחדר. שמואל קיבל את דברי והצדיק את הערתי.

הניצחון הישראלי הכה בתדהמה את גוש המדינות הקומוניסטיות. לימים, העיד הנשיא גורבאצ'וב, כי האירוע הזה הביא אותו להרהר ביעילותה של המלחמה הקרה, כאשר ישראל הצליחה להשמיד באפקטיביות ובמהירות מערך הגנה מודרני וצפוף, העולה אף על מערך ההגנה סביב מוסקבה. ייתכן,שהדיון בו נכחתי בשלהי שנת 1973, הווה את אחד המסמרים הראשונים בארון הקבורה של האימפריה הסובייטית העצומה, שנחשבה באותו הזמן כאימפריה יציבה ובלתי פגיעה.

בני פלד לא זכה לאהדת התקשורת, לה היה ראוי, על חלקו המכריע בתכנון ויישום מערכת תקיפת טילי קרקע-אויר. עם זאת, חבריו וידידיו הרבים בחיל האויר, וכל המעורבים בעשייה הגדולה, לרבות האלוף דוד עברי, מפקד חיל האויר בעת מבצע של"ג, זכרו

והזכירו את חלקו של בני פלד בכל הזדמנות.

אני מרגיש הזדהות מלאה במיוחד עם מכתבו של תא"ל אביאם סלע, שהיה שותף חשוב בהכנת תכנית תקיפת הטילים. המכתב נשלח לבני לאחר מלחמת שלום הגליל ובו נכתב:

"...הצלחת חיל האויר במבצע שלום הגליל, במבצעים שפורסמו ובאלה שלא פורסמו, היא תולדה של מאמץ עצום, שנעשה לאחר מלחמת יום הכיפורים בהנהגתך, במעוף שלך ובדחיפתך."

פקודות ארגון חדשות לכל גופי החיל

ארגונו המחודש של חיל האויר הואץ בעקבות מלחמת יום הכיפורים. הרמטכ"ל, דוד אלעזר, ביקר בחיל האויר. לקראת ביקורו הכנתי מצגת מקיפה שכללה שלשה חלקים. החלק הראשון התייחס לסיכום פעילותו של חיל האויר והלקחים שהופקו ממלחמה זו. החלק השני כלל את תוכניות חיל האויר לבניית מערכת תקיפת מערכי טילי קרקע-אויר. החלק השלישי התייחס לשינויים במבנה הארגוני של החייל. הרמטכ"ל אשר את כל התכניות שהציג בפניו מפקד חיל האויר

עקב מעורבותי הגוברת והולכת בנושא הארגון מחדש של חיל האויר, הציע לי חרסית חילופי תפקידים במסגרת מחלקת תכנון וארגון. הוא הציע לי מינוי לראש ענף ארגון במקום ראש ענף מערכות ממוכנות, שהוקם באותה עת. ראש ענף ארגון נחשב תפקיד בכיר ונחשק שהופקד, בדרך כלל, בידיו של קצין ותיק. ההצעה קסמה לי ועל כן קבלתי אותה ברצון.

בתפקידי החדש כראש ענף ארגון היה עליי לערוך את פקודות הארגון של כל יחידות החייל במתכונת המתאימה למתווה החדש. הוקמו מרכזי שליטה חדשים ללוגיסטיקה ולכוח אדם. הוקמו יחידות חדשות, כגון יחידת החילוץ ויחידות נוספות בבסיס פלמחים, בפיקודו של אורי טלמור.

העקרונות הארגוניים היו ברורים וחד משמעיים ומשום כך התנהלה עבודה זו בקצב מהיר וביעילות רבה.

מיתוסים ומשמעותם

מדי פעם התקיימו דיונים אצל מפקד חיל האויר לליבון בעיות עקרוניות ולמעקב אחר ההתקדמות. בני פלד היה חסידן של מערכות מודרניות, המתבססות על הטכנולוגיות החדשניות ביותר. הוא היה מעודכן באופן מלא בכל החידושים הטכנולוגיים הקיימים והעתידיים.

באותם דיונים שנערכו בפורומים מצומצמים, שמעתי את בני פלד מתבטא בעניינים לאומיים שונים, הקשורים בעיקר לנושאי בטחון וכלכלה. התבטאויותיו היו מעודנות, אך אודה על האמת, כי באותה תקופה לא השכלתי להבינן לעומקן. ברבות הימים, הפכה ביקורתו לנוקבת ולבוטה יותר. רק בשנים האחרונות הבנתי כמה צדק באבחנותיו ובאזהרותיו.

במישור הלאומי סבר בני, כי מדינת ישראל טרם הוקמה וכי מנהיגיה לדורותיהם בגדו ביעודה העיקרי. הוא המשיל את התנהגות העם בישראל להתנהגותו בגולה, התנהגות קהילתית, התלויה בחסדיו של הגביר. **"התנהגות זו תמיט עלינו אסון נורא בעתיד."** אמר. הוא היה משוכנע ובטוח באמיתות אבחנותיו וניסה לשכנע כל אדם שניאות להקשיב לו.

הוא יצא נגד המיתוסים השונים שהופצו על-ידי המנהיגים כדי לשחררם מאחריותם. הוא טען שהמנהיגים נוטעים בקרב נתיניהם פחד וייאוש כדי שהללו ינהו אחריהם, יצייתו לגחמותיהם ולא יבואו עמם בחשבון על שחיתויותיהם ומעשיהם הנלוזים. הפחד המשתרר בקרב הקהילה, חוזר כ'בומרנג' למנהיגים הבלתי-אחראיים המאמינים בשקרים שהם בעצמם הפיצו. כך מתפתחת הערגה לחסדי 'הגביר שמעבר לים', אשר בלעדיו לא תהיה תקומה לעם בישראל. ככל שנוקפים הימים, נראה לי, כי המחלה שהצביע עליה בני פלד ברוב חכמתו וחזונו, הולכת ומתפשטת, גם בקרב החוגים הנאורים ביותר של העם. דבריו, למרבה הצער, הוכחו כאמיתיים.

אחד המיתוסים הנפוצים ביותר בקרב הציבור, שביקש בני לקעקע, הוא חשיבותו של הסיוע הכלכלי האמריקני לישראל. כמעט

כל ישראלי סבור שללא סיוע זה נדונים תושבי ישראל לגווע מרעב. המספרים אינם מעניינים כלל. המיתוס הוא השולט. גם בשנת 2008 כאשר היקף הסיוע הכלכלי האמריקני היה הרחק מתחת לשני אחוזים של התוצר הלאומי הגולמי של ישראל, מיתוס זה עדיין שלט בדעת הציבור.

מיתוס מקובל נוסף הוא מיתוס תלותנו המוחלטת בציוד הלחימה האמריקני. בני הטיף ליחסים הדדיים של "תן וקח" – כשווים מול שווים. הוא סבר, כי האמריקנים ימסרו ציוד מתוחכם לישראל כאשר ייווכחו, כי אנו מסוגלים לפתח אותו בעצמנו. נכחתי במקרה שבו הודיעו לבני שהאמריקנים לא נענו לבקשתנו לספק פריטים מסוימים. בני פלד העביר מייד רשימה נגדית של פרטי ציוד ישראליים, שהאמריקנים ביקשו לקבל בצירוף הודעה, שאנו מסרבים למסור להם פריטים אלה. הרשימה הנגדית הביאה לפתרון מיידי של הבעיה והאמריקנים אשרו את המשלוחים שביקשו למנוע מלכתחילה.

הצדעה אחרונה

עבודתי במחלקת תכנון וארגון, ובמיוחד מעורבותי הרבה בארגון החדש של חיל האויר, היוו עבורי פרק לימודים אשר לא יסולא בפז. לימוד שלא ניתן לרכשו בשום מוסד אקדמי, ואי אפשר להתנסות בו באף תפקיד אחר. העקרונות הארגוניים שהתווה בני פלד הוכיחו את יעילותם ותרמו תרומה שאין לה תחליף בחייל המפעיל מערכות טכנולוגיות בהיקף כה נרחב.

השיטות בהן השתמש בני פלד לתכנון מערכות ולעיצובן, הוו עבורי מודל חיקוי בכל עבודותיי בעתיד.

פרק שרותי כראש ענף ארגון הסתיים, לאחר שכל פקודות הארגון של יחידות חיל האויר נכתבו מחדש. זו הייתה יצירה שלמה, כיצירה לתזמורת המורכבת מכלים שונים ומגוונים, אשר לכל אחד מהם תפקיד מוגדר ותחום אחריות וסמכות משלו. תווי הפרטיטורה נוצרו במוחו של בני פלד, וכאשר התזמורת נגנה לא נוצרה מנגינה ערבה יותר ממנה לביטחון עם ישראל. **"מפני שאת המנגינה הזאת אי אפשר**

להפסיק" (מתוך אחד מנאומיו של בני פלד, אשר לאחר מכן הולחן והפך להמנון חיל האויר.)

בתחילת חודש דצמבר 1974 הפתיע אותי חרסית כשבישר לי שמועמדותי לתפקיד מפקד יחידת המחשב של חיל האויר תאושר בדיון המטה הבא. המועמדות אושרה פה אחד. הצבתי נקבעה ליום 1 בינואר 1975. שלוש שנים קודם לכן, כאשר שבתי מארצות הברית לא דמיינתי שהקידום לתפקיד אליו נכספתי יגיע במהירות כה רבה, ואזכה לעבודה כה יצירתית עד המינוי.

לפני זמן לא רב, פגשתי את ראש ענף היסטוריה הנוכחי של חיל האויר שסיפר לי, כי הוא עוסק באיסוף ובשימור פקודות הארגון החתומות בשמי מאותה התקופה. הוא הביע את פליאתו על הכמות העצומה של מסמכים שהופקו בזמן כה קצר.

במבט לאחור לעבר אותה תקופה אינני יכול להשתחרר מההרגשה הקשה, כי היעדר מנהיגים בדמותו של פלד, אנשי חזון ומעש, היא הגורם המרכזי להתפתחויות הקשות, הפוקדות אותנו בימים אלו. על אף חזותו הנוקשה, האמין בני פלד תמיד בכוחותיו של עם ישראל ובעוצמתו. מי ייתן, ואנשים ברמתו של בני פלד, יגיעו להגה השלטון בישראל ויקימו מחדש את מדינת ישראל על יסודות אמיתיים.

על הזר שהנחתי על קברו של מפקדי, האלוף בני פלד כתבתי את המלים הבאות:

" מצדיע לזכרך אחד מפקודיך הרבים
שחב לך חוב גדול,
על כי נטעת בו אמונה ותבונה."

בעת הנחת הזר, התנגנו בראשי מילות השיר של נתן יונתן:

" איפה ישנם עוד אנשים,
כמו האיש ההוא
אשר היה כערבות הבוכיות...
וכמו מבצר עתיק היה, בסוף הדרך."

פרק ט"ו
בעמדת הפיקוד

בעקבות חלוצי המחשוב

נכנסתי לתפקידי כראש יחידת המחשב בראשית שנת 1975. איש לא הכשיר אותי להיות בעמדת המפקד. זה היה פתאומי, בלתי צפוי ומוקדם יותר מכל תחזיותי. יחידת המחשב, אמנם, לא הייתה זרה לי. שרתתי בה בתקופה קודמת כראש מדור כשירות וכוננות. הבנתי שעם בואי יהיה התחום הלוגיסטי משימתה העיקרית של היחידה, והתמודדותי עם התפקיד החדש צפויה להיות קשה ומורכבת.



מסיבת החלפת פיקוד, מימין יושבים סא"ל עמי ברש ורעיתו

מפקדיה הראשונים של היחידה צמחו מתחום ההנדסה. אני הייתי מפקדה הראשון של היחידה שהגיע ממחלקת תכנון וארגון ולכן חלה עלי אחריות מיוחדת. בהיותי ראש מדור סטטיסטיקה, ולאחר מכן ראש ענף מערכות ממוכנות, קיימתי קשרי עבודה יומיומיים עם יחידת המחשב. מפקדי היחידה לדורותיהם היו מעודכנים בהתפתחויות הטכנולוגיות והיו ערים ליתרונות הניצול המיידי של טכנולוגיות חדשניות אלו לאחר בחינתן. הללו השכילו לפתח מערכות ממוכנות שבהן יסודות חדשניים של השתלבות בניהול השוטף ושל קבלת החלטות אוטומטיות.

בתקופת החפיפה עם מפקד יחידת המחשב היוצא, בן עמי ברש, נוכחתי לדעת שהיחידה נמצאת בחזית הטכנולוגית של השימוש במיקרו-מחשבים, מסדי נתונים ותקשורת. הרביתי להתעניין בתחומים הללו בעת השתלמותי בארצות הברית ובתפקידי כראש ענף מערכות ממוכנות במחלקת תואר לאחר מכן.

בעת ההיא שלטה התפיסה לפיה מרכז מחשבים גדול סיפק את שירותי המחשוב לכל הדרגים. לצד תפיסת הריכוזיות החלה להתפתח הטכנולוגיה של 'שרת-לקוח', אשר הגדירה חלוקת עבודה חדשה בין מרכז המחשבים לבין משתמש הקצה.

העברת יכולות המחשוב לדרגי השדה בבסיסים ובטייסות הייתה חדשנית באותה תקופה ונגדה את המגמה הכללית של ריכוזיות המחשוב. יחידת חיל האויר למחשב הייתה חלוצת יישום התפיסה החדשה של 'שרת-לקוח' על-ידי שימוש במיקרו-מחשבים, מהם התפתח, לימים, המחשב האישי המוכר לנו כיום.

כוח המחשוב במסגרת העבודה הלוגיסטית השוטפת במחסנים ובטייסות תרם באופן ניכר למערכת. השימוש במיקרו-מחשבים איפשר העברה אמינה ומהירה של תנועות המלאי ממקום ההתרחשות למרכז המחשוב. לא היה צורך בסבב מתיש של דוחות שגויים ובתיקונם. מעתה נבדקה תקינות הנתונים סמוך למועד האירוע ומקומו.

חידושיו של בן עמי ברש בנושא השימוש במיקרו-מחשבים היו חלוציים. כדרכם של פורצי דרך היה עליו להתגבר על מכשולים תפיסתיים, טכנולוגיים וארגוניים רבים. בזכות עקשנותו והתמדתו הצליח להגיע להישגים בתחום חדשני זה, שעתיד היה להוות את הארכיטקטורה השולטת במערכי המחשוב בכל העולם.

הבנתי שגם בשטחים הנוספים הקשורים לטכנולוגיות המחשוב כגון השימוש בבסיסי נתונים ותקשורת, לא אצטרך לבצע מהפך כלשהו וכל אשר עלי לעשות הוא, להמשיך ולהעצים את המגמות הנוכחיות. עז היה רצוני לתרום תרומה ייחודית משלי ליחידה

ולחיל האויר, שהיטיב עמי מאוד והכרתי לו תודה על קידומי המהיר לתפקיד מרכזי.

במהרה הפנמתי את העובדה, שתרומתי הגדולה למערכת תהיה המשכיות אותה הדרך שסללו מפקדי היחידה בעבר. המערכת הלוגיסטית של חיל האויר הייתה בנויה כבר בגרסתה הראשונית על יסודות איתנים. עם זאת, השינויים הטכנולוגיים המשמעותיים שחלו באותה תקופה, שינויים הקשורים בשימוש בשפות תכנות עיליות, ביישום העקרונות של בסיסי נתונים ובתקשורת בנפחים גדולים, חייבו בניית מערכת לוגיסטית חדשה. בן עמי ברש החל בגיבוש צוות פרויקט ייחודי לביצוע משימה חשובה זו ועלי הוטל להמשיך את המלאכה.

חבל על הזמן

עם כניסתי לתפקיד התחלתי בגיבוש תכנית עבודה, שתהא בה המשכיות למפעלם החלוצי והמוצלח של קודמי בתפקיד, אך תהיה בה גם תרומה ייחודית משלי.

ראיינתי את כל חיילי היחידה, שמנתה כמאה ועשרים קצינים, נגדים ואזרחים עובדי צה"ל. בראיונות הללו נוכחתי לדעת, כי רוב



במשרד כמפקד יחידת המחשב

החיילים אינם ערים לחשיבותה הגדולה של היחידה בה הם משרתים ולתרומתה הרבה לעוצמת החייל ולכשירותו. רמתם המקצועית של מרבית החיילים במקצועות המחשוב, ניתוח מערכות, תכנות והפעלה הייתה גבוהה. אך עם זאת, קשה היה שלא להבחין בתפוקה הנמוכה יחסית שהתקבלה מהיחידה. תפוקה נמוכה הינה בעיה אופיינית לארגונים בהם אין תכנית עבודה משימתית, הקובעת מגבלות זמנים, הקצאת משאבים ומנגנוני מעקב והיזון חוזר.

העובדים לא היו ערים לכך שהם מתפקדים בתפוקה נמוכה. ההרגשה ששלטה בהם הייתה שהם משקיעים את מירב ומיטב כוחותיהם, ובסופו של יום הוכרעו מעייפות, כפועל יוצא מעבודתם המפרכת.

הרהרתי בסיפור שהכרתי על אותה אישה ערירית, אשר התעוררה מוקדם בבוקר כדי שתוכל לשלוח מכתב לאחייניתה. זמן רב בזבזה בחיפושיה אחר נייר מתאים ואחר כך התלבטה באיזה עט להשתמש, חזרה ושינתה את נוסח המכתב ואז החלה לחפש את הבגד המתאים ואת המטרייה, כדי ללכת לדואר ולמסור את המכתב. לאחר שסיימה את משימתה הגיעה שעת הלילה והיא הלכה לישון מותשת, עייפה וחדורה בהרגשה כי ביצעה משימה קשה ומורכבת.

זה הכלל הארגוני הפשוט, אשר נוהגים להתעלם ממנו בארגונים רבים: הזמן הדרוש לביצוע משימה עומד ביחס ישר לזמן שהוקצה לו. אם אין הקצאת זמן, המשימה תתמשך ללא גבולות.

הפתרון המיידי להגדלת התפוקה היה כרוך בהיערכות ארגונית נכונה. צורת ארגון שכזו הכרתי היטב בעת עבודתי בחברת אורבך ובעקרונות הארגוניים אשר עליהם הושתת המבנה הארגוני החדש של חיל האויר. את העקרונות הללו יזם, תכנן ועיצב מפקד חיל האויר ואני תרגמתי אותם לפקודות ארגון מפורטות בהיותי ראש ענף ארגון של חיל האויר.

ידעתי שלא אוכל להשליט את המשטר האכזרי של הברירה הטבעית, שהיה נהוג בחברת אורבך, שם פטרו במחי יד כל אדם שלא תאם התאמה מושלמת ליעדי הארגון ולמשימותיו. הארגון

המחודש שתכננתי התחשב במגבלות המקום והזמן והותאם למסגרת הצבאית.

מייד עם כניסתי לתפקיד הפיקוד על היחידה דאגתי ליצור רשימת משימות ומשימות משנה. קבעתי יעדים ודאגתי להקצאת משאבים ולוחות זמנים מפורטים לביצוע המשימות. ראשי המדורים הגדירו את הפרויקטים בהם הם עסקו ותכננו אותם לפרטים. לכל משימה ותת-משימה ניתן קוד מזהה, וכל עובד שהוצב לביצוע הפרויקט, ידע את משימותיו, את מכסת השעות ואת המועד בו עליו לסיים את משימתו.

העובדים מילאו טופס דווח שעות יומי ובו ציינו את עבודתם בפועל. תכנית מחשב, אשר נכתבה במיוחד לשם כך, קלטה את הטפסים והפיקה דוח שבועי של הביצוע לעומת התכנון בחתכים שונים.

הדוחות שהתקבלו מתכנית המחשב נסקרו ונותחו על-ידי ראשי המדורים בפגישות האישיות השבועיות. במהרה התברר לראשי המדורים שהם מסוגלים לבצע הרבה מעבר לציפיותיהם בעבר. כבמטה קסם עלתה תפוקת התכניתנים והמשימות בוצעו במהירות וביעילות. עם כניסתי לתפקיד התלוננו ראשי המדורים על עומס העבודה הרב וביקשו להגדיל את מצבת העובדים. מעתה החלה להיווצר תופעה חדשה: ראשי המדורים החלו לבקש משימות נוספות כדי להוכיח את יעילותם וחריצותם.

כתוצאה מהתייעלות העבודה, ניתן היה לאייש שני צוותים חדשים של פרויקטים מתוך תקני היחידה הקיימים וללא צורך בהגדלת התקנים. צוות הפרויקט המרכזי והחשוב שהוקם החל להתגבש כבר בתקופתו של קודמי לתפקיד, בן עמי ברש. הצוות נועד להגדיר, לאפיין ולפתח את המערכת הלוגיסטית החדשה של חיל האויר. הצוות הראשוני כלל בהתחלה שני אנשים בלבד. משימתו הייתה אפיון ופיתוח מערכת ניהול מלאי חדשה לאור השינויים הטכנולוגיים ולאור הדרישות החדשות של חיל האויר.

לצוות הפרויקט שהתארגן תחת פקודי נקבעו משימות נרחבות

הרבה יותר והוא היה אמור לעסוק באפיון ובפיתוח מערכת לוגיסטית כוללת שתקיף את מכלול ההיבטים של ניהול המלאי, התחזוקה ומערכת השליטה הלוגיסטית.

הצורך בבניית מערכת לוגיסטית כוללת ואינטגרטיבית עלה פעמים רבות עוד בהיותי ראש ענף ארגון. מדיונים שונים, שהתנהלו בנושא, הובהר כי שני המערכים מזינים זה את זה ולכן יש לפתחם כיחידה אחת.

בשלב העברת התפקיד מסר לי בן עמי ברש תיק עב-כרס, שכלל את הדרישות השונות של המערכת הלוגיסטית שהצטברו על שולחנו, ואשר לא ניתן היה ליישמן במערכת הקיימת. כך נולד הצורך לפתחן במערכת החדשה.

כאמור, נבנה המערך הלוגיסטי של חיל האויר כבר בגרסתו הראשונה, על יסודות מתקדמים. הוא כלל אלמנטים של קבלת החלטות אוטומטיות ואלגוריתמים מתמטיים לעיתוד, לרכש ולקביעת רמות מלאי בדרגי האספקה השונים. משום כך נשמרו האלמנטים הבסיסיים הללו באפיון ובפיתוח המערכת החדשה.

לאור ההתפתחויות הטכנולוגיות והידע שנצבר הוחלט לשפר חלקים ניכרים של המערכת הזו. המאפיינים הטכנולוגיים המרכזיים של המערכת החדשה כללו את השימוש במיקרו-מחשבים, שהוצבו לשרותם של משתמשי הקצה, מערכת תקשורת ומסדי נתונים.

עד הקצה

תחנות הקצה שנבחרו על-ידי קודמי בתפקיד היו מתוצרת חברת "דטה פוינט". ניתן להגדירן כגרסת הינקות של המחשבים האישיים המוכרים לנו כיום. מסך המסוף היה קטן, צבעו ירוק אחיד ואותיות שחורות וקטנות ריצדו עליו. גודל הזיכרון, לא עלה על 40 אלף בתים, כושר העיבוד היה מוגבל ושפת התכנות בסיסית ביותר.

על אף המגבלות הללו, השימוש בתחנות קצה חכמות הביא תוך תקופה קצרה לשיפור משמעותי באמינות הנתונים, להקטנת סבב תיקון השגיאות לירידה ניכרת במספרן ולהעלאת רמת עדכניותם

של הקבצים.

נציגי "י.ב.מ" התנגדו בתקיפות רבה לשימוש בתחנות קצה חכמות. הם דגלו עדיין בתפיסה של קיום מרכז מחשבים בעל כושר מחשוב חזק ותחנות קצה הנעדרות כושר עיבוד עצמאי. עם כניסתי לתפקיד נקטו נציגי "י.ב.מ." אמצעים שונים כדי לשכנע אותי שדרך הפעולה שננקטה על-ידי קודמי, מוטעית מיסודה. עד מהרה הם נוכחו לדעת למורת רוחם, שגישתי לשימוש בתחנות קצה חכמות, אינה פחות נלהבת מזו של בן עמי ברש, קודמי לתפקיד.

משך כל תקופת שרותי כמפקד היחידה הקדשתי מאמצים רבים לפיתוח תחנות הקצה. אחד מכיווני הפיתוח היה ניצול האפשרות החדשה של קישוריות תחנת הקצה למחשב המרכזי. חברת "דטה פוינט" הציעה באותה תקופה את הגרסה הראשונית המאפשרת 'חיקוי' של מסופי "י.ב.מ." על-ידי מסופים מתוצרתה. קישוריות זו פתחה אופק חדש לשיפור היעילות של מערכת המחשב, באותה תקופה נראה האופק רחוק מהשגה.



עם ראשי המדורים

אחת המשימות הראשונות בהן עסקתי היה איוש מחודש של חלק מראשי המדורים. מצאתי, כי שבעה מתוך שנים-עשר ראשי מדורים אמורים היו לסיים תפקידם מסיבות שונות. למרות שתקן ראש מדור היה דרגת רב סרן, במסגרת האיוש המחודש שבצעתי, הצבתי קצינים

זוטרים יותר, חלקם בדרגות סגן ומטה. לא התכוונתי לכך מראש, אך עמדו לרשותי מועמדים רבים שהיו זוטרים בדרגתם אך מוכשרים ואיכותיים. הקצינים, שנבחרו לשמש כראשי מדורים, היו אקדמאים, מחוננים ובעלי מוטיבציה גבוהה.

לתפקיד היוקרתי והחשוב של ראש פרויקט המערכת הלוגיסטית החדשה (מלח"א) מיניתי את סרן ט'. סרן ט' סיים את לימודיו בטכניון בהצטיינות יתרה ובלט בידיעותיו הרחבות, בחריצותו ובמקוריותו. נוכחתי לדעת, באחור מה, כי לסרן ט' תכונה נוספת, המונעת ממנו לסיים את משימותיו במועדים המוקצים לכך. תכונה זו נבעה מהרצון להגיע לשלמות אבסולוטית בעבודתו.

הוא שאף בפרויקט אחד לפתור שתי בעיות מורכבות: ראשית לשפר את עקרונות מערכת ההחלטות האוטומטיות אשר חוזות את רמות המלאי ויוצרות את ההזמנות האוטומטיות, ושנית ליצור תשתית תוכנה גמישה ואמינה. מערכת ההחלטות האוטומטיות חישבה את הכמויות שנצרכו בעבר בכל מחסן ודאגה להזמין ולדחוף אוטומטית כמויות נוספות ע"מ למנוע חוסר.

סרן ט' טען כי לוגיקה זו לקויה, גם בזבזנית וגם מסוכנת לשעת חרום: היא מושתתת על צרכי העבר במקום על צרכי העתיד. אם נרכש מטוס חדש המחליף מטוס ישן יש לחשב ולהזמין פריטי מלאי שונים מאשר התחזית לפי צריכת העבר. שינוי המדיניות הלוגיסטית הצריך דיונים רבים במטה ח"א אשר האטו את קצב התקדמות הפרויקט.

סרן ט' הקדיש זמן ומאמצים רבים לבחירת בסיס הנתונים, אשר יהווה את פלטפורמת הפיתוח של "מלח"א", פלטפורמה זו אמורה הייתה לשמש גם את שאר היישומים ביחידה. ט' הפליג למחוזות רחוקים, בנה טבלאות השוואה מורכבות ופיתח אלגוריתמים מתמטיים. לאחר שסיים את מלאכתו, לא בירך על המוגמר. הוא בחן שוב ושוב את טבלאותיו ומצא, כי קיימים פרמטרים נוספים שכדאי להכלילם. זמן רב הוא השתעשע ברעיון של פיתוח בסיס נתונים עצמאי, שיכלול את כל האלמנטים שפיתח במחקריו המקיפים. הוא טען בלהט, כי פיתוח מערכות חדשות, מכל תחום שהוא, כולל

אלמנטים זהים החוזרים על עצמם. לאור זאת, ניתן היה לפתח לדעתו, כלי תוכנה אוניברסאלי, שיכלול "ארגז הכלים" אשר יקצר בצורה משמעותית את משך הפיתוח.

באותו זמן לא ידעתי כי "כלים" אלה, הנקראים כיום "מחוללי יישומים", כבר פותחו, הלכה למעשה, על-ידי צבי מסיני, ששירת ביחידה אחרת בממר"ם, ועסק בפיתוח הכלים המהפכניים במכון וייצמן. לא שיערתי כי פיתוחיו של צבי מסיני יעסיקו אותי במידה רבה בשני העשורים הבאים של חיי, וכי אהפוך לאחד האנשים אשר יפיצו אותה ברחבי העולם.

מקינטוש והתורה מסיני

עוד בהיותי ראש ענף מערכות ממוכנות בחיל האויר השתתפתי בדיונים בנושא פיתוח עצמאי של בסיס נתונים ומחולל יישומים על טהרת התוצרת הישראלית. הדיונים נערכו בדרג הגבוה ביותר בצה"ל.

פורצי הדרך במשימה זו היו ראשי ממר"ם, ומפקדי יחידות המחשב. במסגרת מאמצים אלה הוזמן לארץ פרופסור ג'והן מקינטוש מהמרכז הטכנולוגי של מסצ'וסטס, M.I.T. - Massachusetts Institute of Technology.

פרופסור מקינטוש שהה בישראל מספר שבועות והביא עמו בשורה מדהימה בנושא פיתוח תוכנה. לפי התיאוריה שלו תוכנת מחשב יישומית הינה למעשה אוסף נתונים, שניתן להגדיר אותם ולתחזק אותם כמו כל קובץ נתונים אחר כגון קובץ כוח אדם או קובץ חלפים. הוא דגל בתפיסה של מילון נתונים כולל, המכיל את ההגדרות של התוכנות היישומיות. מילון הנתונים הכולל מאחסן בתוכו את כל המידע של היישום, כולל הגדרת הקבצים, צורת אחזקתם ועדכונם, את הקשרים הלוגיים בין הנתונים ואת תבניות הקלט והפלט שלהם, לרבות דוחות ושאילתות מקוונות.

בהיותי ראש ענף מערכות ממוכנות, קיבלתי לידי את מקצת החומר המקצועי והמסמכים הקשורים במגעים שהיו לממר"ם עם פרופסור

מקינטוש. על אף התפעלותי הרבה מגישתו המרעננת והמתקדמת של הפרופסור מאוניברסיטת .M.I.T, שהיו בה עוצמה וחדשנות, לא הקדשתי לנושא זה עדיפות גבוהה במסגרת עבודתי, ולמען האמת, לא ירדתי לעומקה של התפיסה ומרכזיותה.

מי שהאזין בקשב רב לתורתו של פרופסור מקינטוש היה צבי מסיני, אשר שירת כתוכניתן ראשי באחת מיחידות המחשב בממר"ם. צבי מסיני השכיל להזניק קדימה את משנתו של הפרופסור מספר רב של צעדים. צבי הגיע למחוזות שהפרופסור הנועז לא העלה בדמיונו. פרי פיתוחו, שנקרא אז 'DB1' הגיע בצורה עקיפה, בראשית דרכו, ליחידות נוספות בצה"ל, לשוק האזרחי ובעיקר אל מכון וייצמן, שם מצא צבי אכסניה ראויה להמשך פיתוחיו ומחקריו, בהם התמיד גם לאחר שחרורו מצה"ל.

המוצר שפיתח צבי מסיני הגיע אל יחידת חיל האויר למחשב עוד בשלבי פיתוחיו הראשוניים. הוא הובא לשם על-ידי שלמה לחי, שהיה בוגר הטכניון וקצין צעיר במפקדת חיל האויר. על שלמה הוטלה משימה הקשורה בפיתוח מודלים הנדסיים להקצאה אופטימאלית של כוח אדם ולקביעת תקני כוח אדם משימתיים בתנאים משתנים.

בן עמי ברש, מסר לי על הפרויקט המבוצע על-ידי שלמה לחי ועל כלי התוכנה החדשני והמבטיח בו השתמש. הוא המליץ שאמשיך להושיט לפיתוח זה את הסיוע הנדרש. הבטחתי וקיימתי. נפגשתי עם שלמה לחי והתרשמתי עמוקות מהידע המקצועי הנרחב שלו, מכישרונו וממסירותו. לא ידעתי אז כי בעתיד דרכי תצטלב עם דרכו ואנו עתידים לצעוד זה לצד זה כברת דרך ממושכת, ולעבוד ביחד למען מטרה משותפת.

המשכתי להושיט לפרויקט של שלמה את המשאבים הנדרשים. ההיקף נקבע על-ידי קודמי, והסתכם בשני תוכניתנים. מאותה פגישה ראשונית ועד שסיימתי את תפקידי, עקבתי לעיתים רחוקות אחר התפתחות הפרויקט. טבעי היה שפיתוח המערכת הלוגיסטית עמד בראש סדר העדיפויות שלי, ולא אותו פרויקט משני.

בפגישות החצי-שנתיות שקיימתי עם התוכניתנים שעבדו על הפרויקט של שלמה לחי, הבחנתי כי הם מלאי מוטיבציה ומשוכנעים בפעילותם. שלמה לחי ניצל כל הזדמנות להסביר את הפוטנציאל האדיר הטמון באותה תוכנה, אשר פיתוחה עבר למוסד המכובד של מכון וייצמן למדע. האזנתי להסבריו של לחי מתוך נימוס, אך לא ירדתי לעומקם של הדברים. האמנתי לדבריו בגלל עומק כנותם ויושרם. את החיזוק לאמון בעבודתו של שלמה שאבתי גם מעמיתי במחלקת תואר, אשר הרעיפו על עבודתו שבחים רבים.

לא עבר זמן רב עד שהתבשרתי, כי הפרויקט של שלמה נבחר כפרויקט מצטיין והוא עתיד לקבל את פרס חיל האויר היוקרתי לפרויקטים, שיש בהם תרומה משמעותית לעוצמתו ולכשירותו של החייל. שלמה מצידו טרח להסביר לי, כי הכלי החדשני של צבי מסיני, בו השתמש, סייע לו בהצלחת סיום הפרויקט במהירות וביעילות. לאור זאת, מתוך עשרה קבין של כבוד ותהילה, יש לזקוף תשעה מהם לזכותה של מערכת חדשנית ויעילה שפותחה על-ידי צבי מסיני הלא היא מערכת ה-DB1.

אחריות וסמכות

מאמצי לעורר בחיילי היחידה הזדהות מלאה עם חיל האויר והסברת יעודה וחשיבותה של היחידה, הייתה כרוכה בפעילות יומיומית שוטפת. בכל הזדמנות פעלתי לרתום את החיילים לביצוע משימותיהם ולנמק את חשיבותה של פעילותם. את אשר למדתי היטב מעבודתי כראש ענף ארגון ואת אשר שמעתי פעמים אין ספור מבני פלד, התאמצתי בכל כוחי ליישם ביחידה עליה הופקדתי.

כל התופעות הארגוניות אשר הוגדרו על-ידי בני פלד ושאותן שיננתי לעצמי והכרתי באופן תיאורטי, נגלו עתה בפני במלוא עוצמתן. ככל שהכירו החיילים את ייעודם והסכימו עמו בכל מאודם, כך גברה המוטיבציה שלהם לפעול ולתרום. המסר שלי בנושא זה הוא, כי שומה על כל ארגון המבקש לבצע את שאיפותיו ולהשיג את

יעדיו בצורה מיטבית, להגדיר את יעדיו במדויק, להסבירם לכל חברי הארגון ולהביא אותם להסכמה עם יעדים אלה. כלל זה נכון ומתקיים בכל אורגניזם ארגוני קטן כגדול, ובכל המישורים: הפרטי, הציבורי והלאומי.

כלל ארגוני נוסף, אשר יישמתי במלואו, וחזיתי במו עיני בחשיבותו ובתקפותו, הוא הכלל של הצמדת סמכות ואחריות הלא הוא כלל ה-ACCOUNTABILITY. כלל זה מאפשר להגדיר במדויק מי זכאי לציון לשבח על הישגיו ומי ראוי לעונש או נזיפה עקב כשלון.

לכל מדור הוגדרו במדויק הסמכות והאחריות ונקבעו נוהלים וכללים ליישום במצבים שונים. דגש מיוחד הושם על פעילות היחידה לשעת חירום. כאשר הוכנו הנהלים לשעת חירום, בלטה ביתר שאת חשיבות היחידה לכשירותו ולכוננותו של חיל האויר לשעה שכזו. נהלי החירום תורגלו בימי הקרב החיליים ובתרגילים יזומים על-ידי היחידה.

תחילה, נדרשו ממני משאבי ניהול ניכרים כדי לוודא שהתפעול השוטף ופעילויות הפיתוח מתנהלים כהלכה. לאחר זמן מה, נוכחתי כי רוב פעילות הפיקוח שלי מיותרת והיחידה מתפקדת היטב בפעילותה השוטפת גם ללא התערבותי.

בין אדם לאדם

טיפחתי קשר אישי וחם, עם כל חיילי היחידה ללא הבדל דרגה ומעמד. נהגתי בפתיחות מירבית והרגשתי קרבה לחיילים. הכרתי בתפקידי הקודמים מפקדים השומרים מרחק מחייליהם, בסוברם כי כך יוכלו להשליט משמעת. מפקדים שכאלה מדגישים את השררה, דרכה יוכלו ליצור תפוקה גוברת. נוכחתי לדעת בברור, כי פתיחותו של המפקד מרוממת את מורל החיילים ומביאה אותם לפעילות נאמנה תוך מוטיבציה גבוהה.

נוסף לקשרים רציפים ובלתי-אמצעיים שניהלתי עם חיילי לתפקידיהם השונים, קיימתי פגישה אישית אחת לשבוע עם כל אחד משנים-עשר ראשי המדורים. בפגישות השבועיות סרקתי עמם את

הפעילות השוטפת, את ביצוע תכנית העבודה, לרבות בדיקת טופסי דווח השעות של תוכניתני המדור. בכל הזדמנות נתתי חופש לכל ראש מדור להעלאת רעיונות, להצעת שינויים ולהבעת בקורת. עודדתי את כל החיילים ללמוד ולהתעדכן, תוך הדגשת הדינאמיות והחדשנות של מקצועות המחשוב.



ערב חברה וגיבוש

בדיון ראשי המדורים שנערך בכל יום א' בשבוע, סקרתי בפני המשתתפים את האירועים החשובים שהתרחשו בחיל האויר ואת תפקיד היחידה ופעילותה בהקשר לאותם אירועים. ציינתי בקצרה את הנושאים החשובים בתוכנית העבודה של היחידה שהגיעו לנקודות מפנה חשובות. סרן ט' עדכן את הפורום באשר לחידושים הטכנולוגיים האחרונים והאפשרויות הנפתחות בפני היחידה כתוצאה משינויים אלה. ראשי המדורים תיארו בקצרה את פעילות המדור שלהם. לאחר מכן התקיים דיון חופשי, אשר במסגרתו כל משתתף היה רשאי להעלות כל נושא ראוי ולהתייעץ עם חברי המליאה בפתרון בעיות ארגוניות או טכניות אתן התמודד.

נוהל הפגישות החצי-שנתיות עם כל חייל ביחידה, ללא הבדל בדרגתו, מעמדו או תפקידו נשמר בכל תקופת שרותי. חזרתי והבהרתי לכל החיילים, כי מפגשים אלו מוקדשים לבעיותיהם, הצעותיהם ושאיפותיהם. עודדתי את החיילים לפתוח בפני את סגור לבם. זה

לא היה קל ולא התרחש מייד. אט-אט הופנם הנושא והחיילים שתפו אותי במחשבותיהם ובהתלבטויותיהם.

הראיונות האישיים הפכו מקור חשוב לרעיונות חדשים ויצירתיים שהגיעו מחיילים בכל הדרגות. עודדתי את החיילים בדרכים שונות להביע בפני את הגיגיהם, את סגור לבם ואף את בקורתם על תפקוד היחידה בתחומים השונים.

שאבתי סיפוק רב מכך שניסיונותי הממושכים לעודד את החיילים ולהכיר את יכולותיהם ואת כישרונותיהם בתחומים השונים החלו לשאת פרי. במסגרת הפגישות האישיות, פרשתי בפני המרואיין קשת של אפשרויות והזדמנויות לפיתוח עצמי ולשיפור היכולות. נלחמתי על כל מקום לקורס או השתלמות שהוצעו על-ידי חיל האויר והאצתי בחיילים לקחת בהם חלק.

במרוצת הזמן, לאחר שנוכחתי לדעת את חשיבותו של הקשר האישי הצמוד, את כוחו של החיוך והטפיחה על השכם, פיתחתי שיטה להגברת המוטיבציה והמורל של החיילים ושאיפתם לשיפור עצמי מתמיד. זו הייתה שיטה אשר ניתן לקרוא לה: "בשבח ניצול ההזדמנויות". עיקרה של "התורה" הזו הוא תמצית חיי ופועלי. אני סבור כי החיים מציעים לכל אדם הזדמנויות רבות ושעות כושר, המאפשרות לו לשפר מצבו האישי בכל התחומים ובעיקר בהרחבת הידע וההשכלה. ניצול ההזדמנויות הוא ברכה ישירה לפרט, אך גם תרומה חשובה לקולקטיב ולארגון אליו משתייך הפרט.

ללא לאות שיננתי את תורתי זו בפני כל החיילים עמם נפגשתי. הצבעתי על מסגרות שונות ללימודים, על קורסים הניתנים על-ידי החיל ועל האפשרויות השונות של קורסים אזרחיים הנתמכים על-ידי צה"ל, כולל השגת תעודת בגרות במבחנים חיצוניים ולימודים אקדמאיים. לשמחתי, נענתה קריאתי זו בברכה ועל התוצאות התעדכנתי במפגשי עם החיילים.

ההזדמנות של החיילת מ'

שעור מאלף ב"תורת ההזדמנויות" קיבלתי מהחיילת מ' בראיון הראשון עמה. מ' הגיעה ליחידה היישר מהטירונות. נהגתי לקיים ראיון הכרות עם כל חייל חדש. בראיון זה הסברתי בקצרה את ייעודה של היחידה, המבנה הארגוני שלה ואת נהליה העיקריים.

החיילת מ' הייתה מיועדת לתפקיד פקידת קלט-פלט. הבטתי בפניה של החיילת מ', היא הייתה נערה חסרת חן. אפה לא תאם את פניה והעיב עליהן. לאחר ההסבר המקובל, הודעתי לחיילת מ' על תפקידה החדש ואיחלתי לה הצלחה. תגובתה הייתה בלתי צפויה לחלוטין. היא קמה מן הכסא, התייצבה זקופה מלוא קומתה ואמרה לי בסערת רגשות:

"המפקד, אינך מביט במראה החיצוני שלי? מי ישים לב לחיילת שהיא פקידה רעת מראה? אני רוצה שיהיה לי תפקיד מכובד, אשר אוכל להתגאות בו בפני חברי."

" אני חשבתי כי בצבא אמצא הזדמנות להיטיב את מצבי ואוכל לרכוש מקצוע, אשר ישנה את עתידי." הוסיפה החיילת מ'.

השימוש של החיילת מ' במלה "הזדמנות", שהייתה כה שגורה בפי ואותה שיננתי אותה לחיילי השכם והערב, הביאה אותי לדריכות ולהקשבה. אמצתי את מוחי במחשבה כיצד אוכל לסייע לחיילת העומדת מולי, המחפשת את עתידה ומנסה להגשים את מטרתה בכל אמצעי ודרך. בהחלטה מהירה מצאתי פתרון, שבימים כתיקונם לא הייתי מהרהר בו משום שהיה בו עבירה על החוק ועל הנהלים.

"אני אציב אותך למחלקת הפעלה. את תהיי מפעילת מחשב, למרות שלא הוכשרת לכך. ההכשרה שלך תהיה תוך כדי ביצוע העבודה."

בשלהי שנות השבעים מקצוע הפעלת מחשב היה סגור עדין בפני חיילות.

ראש מדור הפעלה, דני תל-ניר, שיתף אתי פעולה בהתלהבות. גם שאר המפעילים קיבלו את החיילת מ' ברצון והדריכו אותה בצעדיה הראשונים. עד מהרה הפכה החיילת מ' למפעילת מחשב מומחית ולאחר מספר חודשים שמשה כאחראית משמרת.

למותר לציין, כי המורל של החיילת עלה ובטחונה העצמי גבר. היא הגשימה את אשר שאפה אליו, ללמוד מקצוע ולהתקדם בחיים. במפגש החצי-שנתי סיפרה לי מ' כי בכוונתה לעבוד במקצוע ההפעלה לאחר שחרורה מצה"ל ולצבור די כסף לביצוע ניתוח פלאסטי, כך תוכל לשנות את עתידה. בהכירי את החיילת מ' ידעתי, כי היא תגשים את תוכניתה במלואה ואיחלתי לה במלוא לבי הצלחה בדרכה.

דווקא בשעה שתוכניותיה של החיילת מ' נראו ישימות וניתנות לביצוע, כאשר הייתה מאושרת וטובת לב, התרחשה התקלה אשר יכלה לשים לאל את כל מאמציה. הדבר היה בביקורת שלישות שגרתית ביחידה. מבצעי הביקורת גילו שהחיילת מ' מועסקת במקצוע שאינו מאושר לנשים. הם עטו על התגלית כמוצאי שלל רב והכינו דוח ביקורת קשה על מפקד יחידת המחשב שאינו מקבל את מרות נהלי השלישות ומעז להעסיק חיילת במקצוע שאינו מיועד לה.

תלונות נגד מפקדי יחידות נדונות בדרך כלל אצל מפקד חיל האויר. ואמנם, לאחר מספר ימים נקראתי ללשכתו. התכוננתי לגרוע מכול. הכנתי את כתב ההגנה שלי, בו כללתי מסמך שחיברתי יחד עם ישעיהו חרסית בהיותי ראש ענף ארגון ואשר זכה לעידודו של מפקד חיל האויר; מסמך בו ביקשתי מהמטכ"ל לאשר תקני נשים לוחמות ביחידות הנ"מ.

כבר ברגע הראשון בו נכנסתי לחדרו של מפקד חיל האויר, הבנתי שאיני עומד לשמוע דברי תוכחה על מעשי ולא אתייצב בעמדת הנאשם. המפקד קיבל אותי בחיוך, שאל למעשי ולשלומי, והתעניין בהתקדמות תכנית העבודה של היחידה. לאחר מכן שוחח אתי ארוכות על ההתפתחות הטכנולוגיות בתעשיית המידע. בראייה לאחור, אינני יכול שלא להתפעל מתחזיותיו המדויקות. למעלה מעשר שנים לפני פריצת האינטרנט אל חיינו דיבר בני פלד על אוטוסטרדת המידע העתידית ועל הצורך ביצירת כלים לאחסון, איתור, מיון ושינוע מהיר של מידע בהיקפים עצומים. המשכתי להרהר בתחזיותיו הטכנולוגיות שהתגלו לי כמדויקות ביותר, בשלבים הבאים של חיי המקצועיים.

רק בסוף השיחה, התייחס לקובלנה שהוגשה נגדי על-ידי "אבירי"

השלישות. הוא נתן לי להבין, כי פעלתי נכונה, וטעות בידם של מגישי הדו״ח. ״**אין שום הגיון בכך שחיילת לא תוכל לשרת כמפעילת מחשב.**״ הצהיר, ונפרד ממני לשלום.

שמחתי שבכך נפתרה הבעיה ויצאתי ממשרדו שמח וטוב לב. החיילת מ׳ לא ידעה על הסערה שהתרחשה סביבה ועל הנסיבות שהיו עלולות לשים קץ לשאיפותיה ולמאווייה. היא המשיכה ללמוד ולהתקדם, לא החמיצה אף הזדמנות להשתתף בקורס מקצועי או בהשתלמות ובכולם זכתה להערכה ולהצטיינות. השיעור שלמדתי מהחיילת מ׳, כחסיד של ״תיאוריית ההזדמנויות״, היה מאלף ומפתיע כאחד. סיפורה של מ׳ הסתיים בסוף טוב, כמעט הוליוודי ועל כך יסופר בהמשך.

אל קצה העולם

ביום 27 ביוני 1976 נחטף מטוס ״איירבוס״ של חברת התעופה הצרפתית ״אייר פראנס״. המטוס היה בדרכו משדה התעופה לוד לפאריס. לאחר מספר חניות ביניים הונחת המטוס בשדה התעופה באנטבה, בירת אוגנדה, מרחק של כ- 4,000 קילומטרים מישראל. במפקדת חיל האויר הופעלו נהלי החירום והיחידה נכנסה לכוננות. אחת מתרומותיה הגדולות של היחידה במצבי חירום הוא סיוע אינטנסיבי לניהול יעיל של המערך הלוגיסטי של החייל. במסגרת זו נערכות הרצות תדירות של מערך ניהול מלאי. כמו כן, מורצות תוכניות מיוחדות בתדירות גבוהה, במיוחד אלו הקשורות בטיפול במטוס מושבת AOG (Air craft On Ground).

בדיון מפקדים של יחידות הלוגיסטיקה, שנערך שלושה ימים לאחר החטיפה, במשרדו של ראש להק ציוד, תת אלוף מעיין, ניטעה בנו ההרגשה שמדינת ישראל לא תיכנע לחוטפים וידו של צה״ל תגיע גם למרחקים. זה היה ההד שעלה מן הדיונים בדרגים העליונים, אשר רק ברבות הימים ידעתי את תוכנם. אך טבעי בעיני, שבני פלד היה זה שהטה את הכף והצליח לשכנע את כל מקבלי ההחלטות באיוולת שבכניעה לחוטפים ואת החיוניות של היציאה לקרב. ביום 4 ביולי

1976 הצליח צה"ל לשחרר את החטופים ולהטיס בשלום ארצה. היה זה מבצע הרואי, אשר הכה בתדהמה את כל העולם.

אין אדם יכול שלא לערוך את ההשוואה בין רוח האמונה שפיעמה באותם ימים בלב העם והנהגתו ועל השיבוש הנוראי שחל בהתנהגותנו ברבות השנים. אנו ניצבים היום כנועים ורופסים מול חבורת טרוריסטים הנמצאת מרחק קילומטרים בודדים מגבולנו. ומוכנים לנהל אתם משא ומתן על תשלום "כל מחיר" למען שחרור חייל חטוף אחד. שום אופציה אחרת אינה עומדת כיום על הפרק פרט לכניעה.

עם הפנים אל האנשים

ככל שנקפו הימים הכרתי יותר את המערכות המופעלות על-ידי היחידה ואת האנשים העומדים מאחורי פעילות הפיתוח והבצוע המופתי של שגרת היום. זו הייתה אחת התקופות היפות בקריירה הצבאית שלי. נוכחתי לדעת כי במעשים פשוטים ניתן לעזור לאנשים במצוקתם. כמו כן, גיליתי כי האנשים אינם ערים לזכויותיהם הבסיסיות. במקרים רבים, הכרת זכויותיהם וניצולן הביאה מזור לבעיותיהם. היו מקרים רבים אשר נגעו עמוקות ללבי. נודע לי על חיילים שמשפחותיהם סובלות ממצוקה כלכלית קשה. לחיילים אלה ניתנו אישור עבודה וגם חופשות מיוחדות על פי פקודות הצבא. צה"ל מאפשר לחייליו להתקדם בשפע של קורסים והשתלמויות, ניתנות הקלות והטבות לחיילים הלומדים לימודים חיצוניים, להכשרה מקצועית, לבגרות וללימודים אקדמאיים. הבאתי את העובדות האלו בפני החיילים ולא עייפתי מלשנן אותן, חזור ושנן בכל הזדמנות.

גם חלקי שפר בכל הקשור להשתלמויות ולהכשרה מקצועית. השתתפתי במספר רב של סמינרים וימי עיון שהוצעו על-ידי האוניברסיטאות, המכון לפריון העבודה והייצור וחברות התוכנה הגדולות. את ההשתלמויות החשובות מכולן טווה בן עמי ברש, קודמי בתפקיד. בן עמי הוצב במטה חיל האויר כראש ענף אספקה. הוא ייחס חשיבות להבנה מעמיקה של המערכת הלוגיסטית האמריקנית, עמה

היינו קשורים בעבותות של עבודה שותפת. הוא ארגן סיור לימודים והשתלמות בארצות הברית, אליו צירף אותי ואת מפקד בסיס הציוד. הסיור ארך שבועיים ואפשר לנו ללמוד מקרוב על מערך האספקה והרכש האמריקני.



ביקור עבודה בפנטגון

הדוד סם

היו לנו רעיונות רבים לשיפור הקשר ולייעול זרימת המידע בינינו ובין האמריקנים. היחס אלינו היה חם ואוהד. לקבלת פנים נלהבת במיוחד זכינו בבסיס האספקה של חיל האויר ב'סאלט לייק סיטי', מרכז העדה המורמונית. מפקד הבסיס הראה לנו תמונות מפעילות הבסיס במלחמת יום הכיפורים. באותה מלחמה פעלו צוותי האספקה בבסיס יום ולילה, כדי לסייע לישראל במלחמתה. הם ראו את מלחמתה של ישראל כמלחמתם שלהם והתנדבו ללא סייג למען מדינה, אשר הכרותם עמה הסתכמה באמונה בספרי הברית הקדושים.

הצלחתנו במשימותינו לייעול התקשורת עם המערכת האמריקנית הייתה חלקית בגלל הקשיחות הרבה של המערכת האמריקנית. שגיאות רבות ותקלות מביכות נגרמו עקב אי הסכמתם של האמריקנים להשתמש בספרת ביקורת למספר הפריט. היו מקרים, ששלחו לנו

עגורן של נושאת מטוסים או ערכת לבוש של תזמורת כלי נשיפה, וחפצים אחרים שאיש לא ידע לשם מה נועדו. על תעודת המשלוח של העגורן הכבד נרשם: נדרש למשלוח - 100 יחידות, נמצא במלאי- 2 יחידות, סופק- יחידה אחת.

רק המזל מנע משלוחם של מאה עגורנים של נושאת מטוסים לבסיס האספקה של חיל האויר. וכל זה קרה עקב שיבוש קל במספר הסידורי של הפריט.

עם זאת הושג הישג חשוב בכך שחלק מהמידע שעד כה הועבר אלינו באמצעות כרטיסים מנוקבים, החל להגיע על גבי סרטים מגנטיים. הצלחנו להגדיר יחד עם האמריקנים הליכי עיתוד ורכש שייעלו את העבודה המשותפת.

שני ביקורים נוספים בארצות הברית הזדמנו לי עם בן עמי ועופר, מפקד בסיס האספקה. בביקורים אלו עסקנו בעיקר ברכש מחסנים אוטומאטיים עבור חיל האויר. המחסנים האוטומאטיים מונחי המחשב היו בראשית התפתחותם. בן עמי ועופר עקבו בהתמדה אחר ההתפתחויות הטכנולוגיות ושאפו להיות תמיד בחזית הקידמה. לאחר ביקורים במספר בתי חרושת המייצרים מחסנים אוטומאטיים, החלטנו פה אחד, כי ההצעה המועדפת עלינו, בשל אפיוניה הטכנולוגיים ומבחינת מחירה וזמינותה היא הצעתה של חברת "ROHR" מסאן דיאגו. למזלי, שוכנת חברת "ROHR" בקרבת מקום מגוריה של אחותי גלאדיס.

בביקורי השלישי בארצות הברית עסקתי באפיון מפורט של המחסנים האוטומטיים ועבדתי במשרדי חברת "ROHR". הייתה זו הזדמנות יקרה עבורי לשהות עם אחותי שדאגה לי כל כך בתקופת ילדותי המוקדמת. הפלגנו אחורנית בנבכי הזמן. היא סיפרה לילדיה על פעולתי להצלת המשפחה מגלות עיראק. והנה, המזל האיר להם פנים וגורלם שפר עליהם בכל המובנים. מהיכרותי הקודמת עם יהדות ארצות הברית ידעתי, כי אין טעם לעורר בה שאיפה לעלייה, למרות הלהט הציוני הנלהב אותו הפגינה אחותי בקהילה ובבית הכנסת.

האפיון הטכני שנמסר לחברת "ROHR", היה מתקדם ביותר. האמריקנים ניסו להדוף ולבטל חלק מן הדרישות. בזכות עמדתנו התקיפה, אשר נתמכה על-ידי בן עמי ועופר, הצלחנו להדוף את מגמות הפשרה של האמריקנים. בן עמי ועפר, ביקשו לקבל את הציוד הטוב והמתוחכם ביותר וכך היה.

מחיר ההססנות

באותה שנה נוצר ביחידה עודף תקציבי של למעלה ממיליון דולר, כתוצאה מירידה במחירי החומרה ופעילויות חסכון שונות שננקטו. עקב בקשותיו החוזרות ונשנות של שלמה לחי, להעביר תקציבים למכון וייצמן, כדי להוסיף יכולות לתוכנת ה-DB1, פניתי לתא"ל מעיין בבקשה לרכוש שירותים ממכון וייצמן בסכום העודף התקציבי. רכישת השירותים הנוספים עתידה הייתה לסייע למכון וייצמן להפנות תקציבים לפיתוח התוכנה הנמצאת בשימוש חיל האויר. לאחר הסבר קצר על מהות תוכנת ה-DB1 ויתרונותיה, קבלתי את ברכתו של תא"ל מעיין להעברה זו.

פניתי במכתב לג'ולס פינקל, האחראי על מערכות המחשוב של מכון וייצמן ובין השאר גם על צוות הפיתוח. הצעתי לתמוך בפיתוח תוכנת ה-DB1. לאחר מספר ימים, קבלתי את תשובתו המהוססת של ג'ולס, בה הודיע לי, כי הנושא בבדיקה וכי יידרש זמן רב עד מתן תשובה בנדון. תמהני מה הניע את ג'ולס, להסס ולהתלבט. ציפיתי כי יקבל בהתלהבות את הסיוע הכספי הניכר, שהושט לו כדי לקדם נושא טכנולוגי כה חשוב. בסופו של דבר, עקב הססנותו וחשדנותו של ג'ולס לא הגיע הנושא למימוש. לימים, נודע לי מצבי מסיני, אבי תוכנת ה-DB1, כי אילו התממש סיוע זה באותה עת, היה עשוי לשנות באופן יסודי את בשלות המוצר ולהקדים את שיווקו המסחרי. ברמה של חברת תוכנה בינלאומית רחבת היקף.

פרידה עצובה וכואבת

לא זכיתי לראות את המחסן האוטומטי, שהופעל בהצלחה מלאה, מאחר ואת שרותי בחיל האויר סיימתי טרם השלמתו. אך ידעתי בוודאות, כי הוא סיפק נדבך נוסף לעוצמתו של החייל.

לאחר מספר שנים, במפגש נוסטאלגי של מפקדי יחידות לשעבר, הוזמנו לבקר במחסנים האוטומטיים. הקצין האחראי סיפר בגאווה כיצד פועל המחסן, תיאר את שיטת ניהול המלאי של חיל האויר המאפשרת "דחיפה" אוטומאטית של פריטי ציוד נדרשים על פי הצריכה בפועל ללא התערבות ידנית. הוא סיפר שהפעלת המחסן



בערב יחידה לסיכום פעילות שנתית

האוטומטי קצרה את זמן האספקה והגבירה את היעילות והאמינות. על שולחנו של מפקד המחסן האוטומטי, היו מונחות הדרישות המבצעיות, האפיונים ונהלי ההפעלה שהוכנו בשעתם על-ידי בן עמי, על-ידי עופר ועל ידי.

שעות רבות בתקופת שרותי כמפקד הייתי יושב ביני לבין עצמי, סוקר את פעולותי ומהרהר שוב ושוב שמא אני טועה בחלק מהן. אחת הפעולות שביצעתי עם כניסתי לתפקיד, הייתה תביעה תקיפה וחד משמעית מראשי המדורים לא לאפשר לתוכניתנים, שאינם מצטיינים במיוחד, לעסוק בתחזוקת תוכניות הליבה של עדכון קבצי

הנתונים ובפיתוחן. ידעתי משרותי הקודם ביחידה, כי הנזק אשר יכול להיגרם כתוצאה משגיאות לוגיות בעדכון הקבצים, עלול לגרום נזק חמור לאמינות הנתונים ול"זיהומם". מצאתי ברכה רבה בפעולתי זו. התקלות במהלכי העדכון היומיים שמקורן בטעות הזנת נתונים קטנו בצורה דרמטית.

מן העבר השני, נגרמה לי אכזבה רבה מההתקדמות האיטית להכעיס בפרויקט הדגל של היחידה, הלא הוא פרויקט "מלח"א". מערכת לוגיסטית חדשה של חיל האויר ראש הפרויקט, סרן ט', שהצטיין בידענותו ובכישרונותיו התקשה לסיים את המשימה עקב רצונו הבלתי פוסק להביאה לשלמות ואיכות גבוהה.

יום סיום תפקידי כמפקד היחידה הלך והתקרב. לא עזרו תפילותי "אלי, אלי שלא ייגמר לעולם". בתום השנה השלישית לשרותי, התראיינתי אצל ראש להק ציוד, תא"ל מעיין, והתבקשתי להחליט על המשך דרכי. באותה פגישה סקרתי את ביצוע תכנית העבודה ואת נקודות החיוב והשלילה. התוודיתי בפניו על אכזבתי האישית מכך, שאיני יכול להצביע על התקדמות ממשית בפרויקט מלח"א, ונטלתי את האחריות המלאה לכישלון על עצמי. להפתעתי, הוא גילה הבנה וציין, כי פרויקטים גדולים מסוג זה, המשנים נהלים וסדרי עולם, מן הראוי שיבשילו באטיות, תוך תכנון קפדני והסכמה של מירב הגורמים המעורבים.

שעת הפרידה הגיעה, חזקה על כל פרידה שתהיה חוויה קשה ורווית רגשות. במקרה של פרידתי מיחידת המחשב הייתה לפרידה זו משמעות משולשת: פרידה מהיחידה, פרידה מחיל האויר ופרידה מצה"ל ומהמדים. כל חיי הבוגרים עד לרגע זה התנהלו סביב שרותי הצבאי. זו הייתה תקופה נפלאה, אשר מלאה את חיי במשמעות ובתוכן.

כאב הפרידה היה עז והמחשבות על כך העיקו עלי מאוד. אהבתי את תקופת שרותי בצה"ל, אך יותר מכל אהבתי את תפקידי האחרון. הרגשתי שאני מצליח לתרום לעתידם של חיילי. עקבתי אחר כל חייל

וחייל. במיוחד נגעו ללבי ההצלחות הקשורות באותם חיילים, אשר לא תכננו להמשיך את לימודיהם ושרתו בתפקידים זוטרים ביחידה. כל קורס וכל השתלמות בהם השתתפו חיילי נטעו בי עידוד להמשיך בדרכי.

מפגש אקראי הנותן פיצוי

אין מזור טוב יותר לכאב הפרידה מאשר החשיבה על התחלה חדשה.

ביום האחרון שלי ביחידה חזרתי לביתי בתחושת ריקנות שקשה לתארה. אשתי הפצירה בי כי נצא בערב לטייל לאורך חוף הים, להחליף אוירה ולהקדיש מחשבה להתחלות החדשות. לבקשתה של רעייתי, יצאנו לתל אביב. כאשר התיישבנו בבית קפה, פנתה אלי לפתע בחורה צעירה ונאה, לבושה על פי מיטב האופנה ועל צווארה וידיה עדיים יקרים. היא ניגשה אלי, חבקה אותי ואמרה:

"המפקד אתה לא מכיר אותי? אני מ' החיילת ממחלקת ההפעלה."

עצרתי לרגע את נשימתי, רעייתי הסתכלה אלי בחיוך סלחני.

"אתה הצלת את חיי. מיום ששיבצת אותי כמפעילת מחשב פתחת בפני את שער ההזדמנויות. למדתי מקצוע שאפשר לי שכר נאה בשוק האזרחי והיכולת לשלם את הוצאות הניתוח הפלסטי. למדתי באוניברסיטה והתחתנתי עם בן למשפחה אמידה. היום אני מאושרת."

רעייתי שמחה על מפגש אקראי זה. היא חשבה כהרגלה, כי זהו אות משמיים. המסרים נשלחים מלמעלה ומ' נבחרה להיות השליחה כדי לסכם את תכלית תפקידי כמפקד היחידה.

לפתע החל להתנגן בבית הקפה שירו המפורסם של פרנק סינטרה:

"And now, the end is here
And so I face the final curtain..."

הזדהיתי עם השיר שהתנגן באקראי בבית הקפה התל אביבי על שפת הים, וראיתי בו מסר נוסף שהגיע אלי מלמעלה.

פרק ט"ז
עולם ההי-טק

עבודה ראשונה בסקטור האזרחי

המזור הטוב ביותר לתעוקת הפרידה הוא התחלה חדשה. את זאת למדתי מניסיוני האישי, אך מסתבר כי נושא זה מוכר גם בעולם המחקר האקדמי: כמה שנים לאחר מכן הכינה רעייתי עבודה סמינריונית במסגרת לימודיה בפסיכולוגיה. בעבודתה חקרה את נושא הפרידה על צדדיו השונים. היא סיפרה לי על ההשלכות השליליות של משבר זה ועל תוצאותיו ההרסניות.

למזלי, משבר הפרידה שלי, על אף חריפותו, נמשך זמן קצר בלבד. תרם לכך הסיוע שמעניק צה"ל לפורשיו ומאפשר להם תנאים נוחים הכוללים תקופת הסתגלות בשכר מלא, קורסי השתלמות ומענק פרישה.

בסוף שנות ה-70 היה ביקוש רב לאנשי מקצוע בתחום המחשוב. הצעות העבודה הגיעו אלי מכיוונים שונים. כל שהיה עלי לעשות הוא לבחור את ההצעה המתאימה ביותר. לאחר התלבטות וברורים שונים החלטתי לבחור בהצעה מטעם אחד הבנקים הגדולים, ולשמש כסגן מנהל יחידת המחשב בנושאים טכנולוגיים ופרויקטים חדשים. לא ארך זמן רב עד שהבנתי כי המבנה הארגוני של יחידת המחשב בבנק מנוגד לכל התיאוריות הארגוניות אותן הכרתי בארצות הברית ובעבודתי בחיל האויר. זה היה מבנה ארגוני ללא קביעה מפורטת של סמכות ואחריות במרכיביו השונים. המבנה הארגוני היה שטוח ונעדר כל היררכיה מוגדרת. מוטת השליטה של המנהל הקיפה למעלה מעשרים יחידות ארגוניות. המנהל פנה לעובדים בהיררכיות הנמוכות וניתנו הוראות סותרות מבלי לעדכן את המנהל הישיר.

מרבית הזמן עסקנו בתחקור תקלות ואירועים חמורים שאירעו במהלכי העיבוד. מנהל המיכון עצמו, שצמח ביחידה כתוכניתן מן השורה, היה אחראי לקטעי תוכנה קריטיים בגרעין המרכזי של תכנית העדכון. זמן רב ירד לטמיון בויכוחים עקרים על מציאת האחראי

לתקלה. בהיעדר נהלים וכללים ברורים, כל איש ניכס לעצמו סמכויות והתנער מאחריות בעת כשלון.

ההנהלה הבכירה הכירה בחשיבות המכרעת של ההחדרה וההעמקה של פעילות המחשוב בכל התהליכים הבנקאיים, אך הייתה בורה לחלוטין בהכרת הטכנולוגיה. באותו הזמן היו דיונים על העברת המיכון לאתר חדש בלוד. השתתפתי בהכנת התוכניות הראשוניות ויצאתי יחד עם מנהל המיכון לפגישה עם ההנהלה הבכירה להצגת הנושא. השאלה המרכזית שעמדה על הפרק באותו דיון, הייתה, באיזה מידה יפריע רעש המטוסים לתפקוד המחשבים. שאלה שהעידה הן על בורות והן על חוסר התחשבות באנשים המפעילים את המכונות.

לאחר מספר שבועות של פעילות מתסכלת במחלקת המיכון של הבנק, שבועות בהם ניסיתי לשווא לקבל מסמך מחייב בקשר לתחומי האחריות והסמכות שלי, החלה להתגנב לתודעתי המחשבה כי יהיה עליי לנטוש תפקיד זה במוקדם או במאוחר.

באחד הימים, כאשר אני יושב במשרדי, התפרץ פנימה, ללא הודעה מוקדמת, יושב ראש ועד העובדים. הוא פנה אלי בבוטות ואמר:

"אתה נמצא כאן בזכות רוחב הלב של הועד. וכשם שזו הייתה ההחלטה שלנו לקבל אותך, אנחנו יכולים לקבל בקלות החלטה לשלוח אותך הביתה."

ישבתי נדהם נוכח ההתקפה חסרת הרסן, אשר באה מצד אדם שלא הכרתיו קודם לכן. זה היה גם הקש האחרון, שהביא אותי להחלטה לסיים עבודתי בבנק.

מוטב להיות ראש לשועלים ולא זנב לאריות

התלבטותי לא ארכה זמן רב והבשורה לא אחרה להגיע. ביום שישי באותו שבוע, בשעות אחר הצהריים המאוחרות צלצל הטלפון בביתי ומן העבר השני בקע קול שקט וסמכותי. הדובר הציג את עצמו כשמואל שרון, סמנכ"ל חברת הביטוח 'ציון' והממונה על תיק המחשוב. הוא שאל אותי ישירות אם ברצוני להגיש את מועמדותי

לניהול המיכון של חברת ציון. הוא הסביר כי המיכון של חברת ציון מבוצע על-ידי חברת בת הנקראת "עב-ביט".

שרון היה תכליתי בגישתו. הוא דיבר בתמציתיות והסביר את מהות התפקיד, אך ציין שאם ארצה להעמיד את עצמי למבחן, עלי להתמודד מול עשרות מועמדים נוספים. באותה שיחת טלפון נדברנו להפגש במשרדו במרוצת אותו שבוע.

טרם הפגישה עם שרון ערכתי מספר בירורים. התחוור לי שהתפקיד המוצע הנו התשובה האידיאלית לשאיפותי: השילוב המבטיח של האחריות והסמכות, שהיה כה קרוב ללבי בשנים האחרונות של עבודתי, הן בארצות הברית והן כראש ענף ארגון תחת פיקודו של בני פלד.

הראיון עם שרון התנהל באוירה חיובית. ככל שהתקדמה השיחה בינינו התעצם רצוני לקבל את התפקיד. ייתכן ושדרתי את רצוני זה בצורה כלשהי למראיין, ללבי חדרה התחושה שאני עומד לזכות בתפקיד. הייתה זו אותה הרגשה סמויה שלוותה אותי שעה שעמדתי בפני ועדת המלגות להשתלמות בארצות הברית וזכיתי בה.

שרון התעניין בתולדות חיי ונראה היה כי מאמצי הכבירים ללמוד ולהתקדם בכל השלבים של חיי נגעו ללבו. כאשר סיפרתי לו, כי בנעורי עבדתי כסבל מן המניין במחסני תנובה בפתח תקווה, שאל אותי אם אני מכיר את שרגא הג'ינג'י שהוא קרוב משפחה שלו ועניתי בחיוב.

שרון קבע אתי מפגש נוסף באותו יום. הוא רצה לתחקר את שרגא הג'ינג'י ולקבל את אישורו של מנכ"ל חברת הביטוח 'ציון', מר רמי טייבר, למינויי.

כאשר חזרתי למשרד של שרון בשעות אחר הצהריים, הייתי אופטימי ומלא תקווה שמשאלתי תתגשם. שרון קם לקראתי, לחץ את ידי בחזקה ובישר לי, שזכיתי בתפקיד המיוחל - מנכ"ל "עב-ביט".

נסתרות הן דרכי הגורל אשר מעגליו נסגרים באקראי ומשפיעים על חיינו. ואולי שוב יד ההשגחה העליונה היא המבשילה את ההזדמנויות, אותן אנו מאחלים לעצמנו. ייתכן והמלצתו של שרגא

הג׳ינג׳י בפני שרון, על אותו נער עקשן שהמשיך את לימודיו על אף התנאים הקשים, היא שהטתה את הכף לזכותי...

בפגישה הקצרה אצל המנכ״ל, רמי טייבר, חשתי קרירות והסתייגות. הבנתי, כי נטל ההוכחה להצלחתי בתפקיד עבר עתה אלי. הבנתי, כי ימים קשים ועבודה מאומצת ומקצועית יהיו מנת חלקי בכל תקופת שרותי העתידית, אך לא נרתעתי.

שרון הסביר לי בדרכו המיוחדת את גבולות האחריות והסמכות שלי. הוא הדגיש, כי לא יתערב בפעילות השוטפת, שכן חזקה על פעילות זו שתתבצע בהעדר כל תקלות. עם זאת הבטיח כי יעקוב באופן הדוק אחר תהליך ההתקדמות בפיתוח מערכות חדשות. הוא הדגיש את הצורך בפיתוח המערכות הללו, מאחר והמערכות הנוכחיות מוגבלות בשירותיהן ובתפוקתן, ולכן אינן עונות עוד על הצרכים המתרחבים והולכים.

חזרתי למשרדי בבנק כדי להודיע למנהלי הישיר, שיש בכוונתי לעזוב את משרתי בהקדם. אך בטרם התיישבתי ליד שולחני אירע הדבר המפתיע והבלתי צפוי ביותר, כאשר אל משרדי נכנס איזק אורבך, מנהל חברת אורבך בארצות הברית, האדם שהעניק לי את מלגת ההשתלמות ושאני חב לו רבות. הוא סיפר לי כי התבקש על-ידי מנכ״ל הבנק לבצע סקר מקיף על מערכת המיכון של הבנק ולהגיש המלצות לתכנית עבודה רב-שנתית להקמת מערך מיכון מודרני. הוא הביע שביעות רצון על היותי עובד במערך המיכון של הבנק ואת ציפייתו שאהיה שותף מלא בפרויקט העתידי. שמחתו לא ארכה זמן, לאחר שהודעתי לו על עזיבתי הקרובה. וכך, לצערי, נמזגה שמחתי על קבלת התפקיד החדש עם צער האכזבה שהנחלתי למר אורבך, שכה היטיב עמי בעבר.

ארגון נכון מביא ברכה והצלחה

התייצבתי לעבודתי החדשה בחברת ציון וקבלתי מהמנכ״ל, רמי טייבר, את כתב המינוי. כתב המינוי פירט את תחומי האחריות והסמכות שלי ואת תנאי השכר וההטבות הכספיות הנדיבות.

שרון כבר הבהיר בפגישות הראשונות עמו שלא תינתן לי כל הנחה בבצוע משימותי וכי הנהלת 'ציון' מצפה לפעילות מיידית לשיפור מצב מערכת המיכון ולפיתוח מערכת מודרנית, אשר תוכל לעמוד בתנאי התחרות.

לשרון הייתה דרך ניהול מיוחדת לו ונדרש זמן-מה להבינה. למרות שלא הייתה לו הכשרה טכנולוגית מסודרת, הוא לא אישר צעדים חדשים מבלי שנכנס לפרטים ומבלי שחקר היטב את הנושא לעומקו. מסירותו לעבודתו הייתה ללא סייג והוא לא חסך מעצמו זמן ומאמץ כדי לוודא, שהמשימות מבוצעות בדרך הנכונה.

תכניתי הראשונית הייתה מיסודם של נהלי העבודה היומיומיים, כדי שהפעילות השוטפת תתבצע ללא תקלות וללא התערבות ניהולית. זוהי התרומה של הביורוקרטיה המבורכת, המסדירה בנהלים מפורטים את תהליכי העבודה השוטפים. תוך זמן קצר נפסקו התקלות בייצור השוטף וזרימת המידע התנהלה ללא דופי. יחד עם זאת, המערכות היו מיושנות והצרכים הלכו וגדלו. פיתוח מערכות חדשות היה צו השעה ותנאי להישרדות בסביבה תחרותית.

כאשר הגעתי לחברה פעלו בה שני צוותי פיתוח עיקריים: אחד בנושא ביטוח חיים והשני בנושא ביטוח אלמנטרי. אחד הלקחים המרכזיים שלמדתי בעבודתי בארצות הברית, בענף ארגון וביחידת המחשב, הוא הצורך בניתוק צוותי הפיתוח מהעבודה היומיומית השוטפת וכך הוריתי לפעול.

לאחר תקופה קצרה של לימוד מערכות הביטוח והפיננסים, הוכנה תכנית עבודה רב-שנתית בסיועו ההדוק של שרון.

ארכיטקטורת המיחשוב הייתה נושא שהעסיק אותנו רבות וקיימנו דיונים רבים בנושא זה. בעקבות ניסיוני המוצלח ביחידת המחשב בחיל האוויר בשילוב תחנות-קצה חכמות, ביקשתי להעתיק ארכיטקטורה שכזו גם למערכות המיכון של חברת ציון. גם הפעם התנגדו לכך נציגי השיווק של "י.ב.מ.", שהייתה להם נגישות למשרדו של שרון. הם לא חסכו מאמץ להסביר ולשכנע, כי ארכיטקטורה זו נדונה לכישלון.

לאחר זמן קצר שכנעתי את הנוגעים בדבר. תחנות קצה לאיסוף הנתונים במקור הוצבו במחלקות השונות של החברה ואצל הסוכנים הגדולים. הצלחתה של פעילות זו הייתה מיידית וניכרה לעין כל. היא הפחיתה בשיעור ניכר את הנתונים השגויים שנקלטו במערכת, הקטינה את הזמן שנדרש להפקת פוליסות וייעלה את תהליך עיבוד מסד הנתונים.

אין תחליף ליחסי אמון וידידות עם המנהל הישיר

לאט ובבטחה נרקמו בין שרון וביני יחסי אימון והערכה הדדיים. ערכנו שעות רבות של שיחות ודיונים. המפגשים נמשכו לרוב מעבר לשעות העבודה המקובלות. בדיונים אלה היינו מלבנים נושאים שונים. לכל נושא היו פנים רבות ומגוונות ודעתנו לא נחה, עד ששבנו ובדקנו את הנושא לכל צדדיו. לעתים קרובות, נחלקו דעותינו, אך לא שקטנו עד שהגענו להחלטה משותפת. על אף הידע הניכר שצברתי בתחום המחשוב, נוכחתי לדעת, כי היו מקרים בהם האינטואיציה של שרון צדקה יותר מהניתוחים המלומדים שלי.

לאחר שעות העבודה המפרכות, עסקנו מדי פעם בסוגיות אקטואליות ובענייני חולין. על אף השוני הרב במוצא שלנו, היה משהו משותף ברקע הילדות והנעורים לפיו בגרנו, התחנכנו ורכשנו את תפיסת עולמנו. שנינו גדלנו בגלות ופעלנו משחר נעורינו בתנועה הציונית. השואה פקדה את משפחתו של שרון ורבים ממשפחתו של שרון ובני עיירתו הושמדו על-ידי הקלגסים הנאצים האכזריים. עלייתו לארץ בשעה האחרונה הייתה בגדר נס. שרון לא הרבה לשוחח על עברו ועבר משפחתו, אך פרטים רבים נודעו לי לאחר מכן.

כאשר בני, יהושע (שוקי), היה בכיתה ז׳ כתב עבודה על השואה, התגייס שרון להנחייתו וסיפר לו על עיירתו של שרון בגולת פולין. שרון אף חווה את נחת זרועם ובוגדנותם של הבריטים. הוא הוגלה לאפריקה עקב פעילותו המחתרתית, לאחר שנפצע באחת מפעולות המחתרת היהודית.

שרון ואני, ידענו להעריך את המשמעות האמיתית של חיי חופש וחירות בארץ השייכת לנו, ועמה אנו מזדהים בכל רמ"ח אברינו ושס"ה גידינו. אהבתנו למולדת הייתה בלתי מוגבלת ובלתי מותנית וביטאנו זאת בכל הזדמנות. חלקנו רגעי שמחה ועצב יחד. שנינו התעניינו בהתפתחויות הטכנולוגיות ועקבנו בדריכות אחר הישגי הטכנולוגיות המתקדמות בישראל ובמיוחד בתחום מדעי המחשוב. הארגון המשימתי הרים את תרומתו החיובית לביצועי החברה והשיפור ניכר תוך זמן קצר. צוותי הפרויקטים לא הוטרדו מהפעילות השוטפת והתרכזו בעבודת הפיתוח.



חברת "ציון" מציגה את "פוליסת הנהג הזהיר"
המופקות בתחנות קצה חכמות, גני התערוכה 1981

מפגש מחודש עם צבי מסיני

בראש צוות ביטוח חיים עמד זאב אלון, אשר רכש את הכשרתו בממר"ם, ביחידת אגף כוח אדם למחשב בצה"ל. הוא הכיר היטב את המקצוע ותכנן ופיתח מערכת מודולארית וגמישה בארכיטקטורה מודרנית. מאחר והכרתי את מוצר התוכנה שפיתח צבי מסיני, מצאתי מספר קווי דמיון בין המערכת שתכנן זאב אלון לבין המוצר של צבי מסיני.

אחד מעקרונותיה הבסיסיים של המערכת היה קיומו של ממשק אחיד לקריאה ולכתיבה של הנתונים. עקרון המאפשר חוסר-תלות בבסיס הנתונים ואפשרות להחלפתו הפשוטה בכל עת. עם זאת, ככל שהתקדם תהליך הפיתוח היה צורך להחליט על בסיס הנתונים שישמש את המערכת החדשה.

בראשית שנות ה-80 הוחלט על השימוש בבסיס הנתונים מסוג 'TOTAL' להפעלה הדרגתית של המערכת החדשה לביטוחי חיים. כאשר המשא ומתן עם חברת טכ"ם, שהפיצה את המוצר, היה לקראת סיומו התבקשתי על-ידי שרון להקפיא את הרכישה ולסור מיידית למשרדו. הוא הראה לי ידיעה בעיתון על מערכת ישראלית מתקדמת, שפותחה במכון וייצמן. זו הייתה מערכת ה-DB1, אותה הכרתי בהיותי מפקד יחידת המחשב של חיל האויר. בו במקום החלטנו לברר את מידת התאמתה של מערכת זו לצרכינו.

לשרון ולי הייתה משאלת-לב משותפת: להשתמש ככל הניתן בטכנולוגיה מתוצרת ישראלית. כאשר בקשתי להזמין את מפיצי התוכנה להדגים אותה בפנינו הופתעתי לגלות, כי המפיץ הנו סרן ט', שהיה ראש פרויקט מלח"א, ושירת תחת פיקודי ביחידת המחשב של חיל האויר.

סרן ט' היה נרגש, הוא אמר כי הקדמתי אותו בשעות ספורות, שכן התכוון לפנות אלי ולהציע את תוכנת ה-DB1 . הצעתו הייתה נדיבה. הרעיון היה להתקין את התוכנה ללא תשלום, לתקופת ניסיון אשר משכה ייקבע על ידינו. התשלום יבוצע רק לאחר ההפעלה השוטפת של מערכות, המבוססות על תוכנת ה-DB1 .

תוך תקופה קצרה הותקנה התוכנה במחשב החברה. ניתן קורס מיוחד בן שבועיים ימים ללימוד תוכנת ה-DB1. בקורס זה השתתפתי יחד עם כל ראשי המחלקות והתוכניתנים בחברת 'ציון'.

בימי חיי למדתי בקורסים רבים בנושא מחשבים, אך קורס זה הותיר בי רושם עז ורצון ללמוד את הנושא על בוריו ולהמשיך להתקדם ולעסוק בו. בתכנת ה-DB1 מאפיינים רבים וייחודיים. בתקופה הראשונה לא הבנתי את החשיבות של כולם, אך כבר בימים הראשונים של הקורס הבנתי את העוצמה הרבה הגלומה בתוכנה זו ואת האמת הבסיסית הטמונה בה.


צבי מסיני - ממציא, חוקר והוגה דעות

מערכות תוכנה מונחות עצמים

המהות היסודית של תכנת ה-DB1, אשר שבתה את לבי באותו זמן וייחדה אותה מכל הכלים האחרים שהיו נהוגים לפיתוח תוכנה, היה העיקרון, אשר לפיו ייצור תוכנה זהה בטבעו לייצורו של כל מוצר אחר עלי אדמות. זהו העיקרון של בניית "מערכות מונחות עצמים". באותם ימים, המושגים הקשורים בטכנולוגיה זו טרם נטבעו, אפילו לא באקדמיה.

בימים האחרונים של הקורס למדנו על חוקי המידע, שניתן להגדירם כחלק בלתי נפרד של האובייקט, כאשר הם "עטופים" בתוכו. ההצהרה על חוקי המידע נעשית פעם אחת בלבד עבור כל היישום. לא יכולתי להסתיר את התלהבותי ואת התרגשותי, כאשר תרגלתי את חוקי המידע באופן מעשי והשוויתי את היכולות האלו לתוכנה קונבנציונאלית, בה על התוכניתן לכתוב חלקי קידוד עבור כל הסתעפות לוגית אפשרית.

רק מספר שנים מאוחר יותר, ניתן היה לנסח את התכונות הבסיסיות של תוכנת ה-DB1 במושגים מדעיים. מערכות מסחריות, המבוססות על תפיסה זו, הוצאו אל השוק רק לאחר שנים רבות, אך אף אחת מהן לא הגיעה לרמת הבשלות, התחכום והשלמות המחשבתית של תוכנת ה-DB1.

באותם ימים, לא שיערתי שגורלי המקצועי והתעסוקתי יהיה קשור בתוכנה זו לתקופה של למעלה משני עשורים. כאשר הסתיים הקורס, נוכחתי לראות, כי המשתתפים נחלקו לשני חלקים. אלה שהתנגדו לשינויים ופחדו כי מעמדם ייפגע עקב אימוץ הגישה החדשה ואלה שקיבלו את השינוי בהתלהבות ומצאו בו הזדמנות לשפר את יכולתם המקצועית ואת מעמדם.

לשמחתי הרבה, זאב אלון, אשר ניהל את פרויקט הדגל של החברה, 'מבט 1'- התכנית הביטוחית החדשה, היה בין המצדדים. בפגישה עמו הדגיש את היתרון שבלט בארכיטקטורה של המערכת, אותה תכנן ופיתח. מבט 1 נבנה בצורה מודולארית והיה לו ממשק אחד ויחיד לקריאה ולכתיבה של נתונים אשר ניתן להחליפו בקלות.
חברת 'ציון' עמדה בפני שלב הנפקת מניותיה לציבור. ההנפקה חייבה הכנת תוכנית מחשב מיוחדת למעקב ולהקצאה. הזמן שנותר עד להקצאה היה מוגבל ביותר. קבלתי על עצמי לתכנן ולפתח מערכת מתאימה תוך שימוש בכלי ה-DB1. ואמנם, המערכת הושלמה תוך פרק זמן קצר לשביעות רצונה של ההנהלה. זו הייתה תכנית המחשב הראשונה בחברת ציון שפותחה על בסיס זה.

באותו זמן פעלה ב'ציון' מערכת ישנה לניהול פיננסי ולהנהלת חשבונות, שלא התאימה עוד לצרכי החברה. לשם הקמת פיתוח מערכת חדשה גויס גבי לחמן, תושב חוזר, שעבד שנים רבות בחו"ל ורכש הכשרה טכנית רחבה. גבי לחמן היה בין העובדים שקיבלו בברכה את השינוי שהוצע והחל לתכנן את פיתוח המערכת החדשה בכוחות עצמו.

מחולל יישומים כחול לבן

עקב הדחיפות בהקמת המערכת הפיננסית, התחלנו לבחון במקביל, את השימוש במערכת פיננסית קיימת, שפותחה על בסיס ה-DB1

לאחר בדיקה מפורטת של גבי לחמן ומנהל הכספים של 'ציון', נבחרה המערכת, שפותחה על-ידי איציק כץ, מראשוני המפתחים של הכלי החדש והמהפכני. המערכת הפיננסית אותה פיתח הייתה המערכת המסחרית הגדולה הראשונה שפותחה על בסיס זה.

בהליכה בתלם חדש יש סיכון רב, אך גם אתגר לא מבוטל. עידוד רב קיבלתי בהמשך יישום ה-DB1 בחברה מהמנכ"ל, רמי טייבר וכמובן משרון. שניהם ראו בקידום השימוש בטכנולוגיות ישראליות חדשניות מעשה ציוני וחלוצי.

מעטים מאוד אנשי המקצוע אשר רחשתי להם כבוד, יוקרה והערכה כמו זו שרחשתי לאיציק כץ. על אף קשיחותו העסקית, היה ישר והגון ועמד בהתחייבויותיו ללא שמץ של סטייה והקפיד על כללי האתיקה המקצועית, קלה כחמורה. בנוסף לידע הנרחב שלו בנושא מחשבים וליכולותיו המוכחות, רכש התמחות מעמיקה בנושאים פיננסיים. שילוב הידע שלו בשני הנושאים הבטיח פיתוחה של מערכת איכותית ואמינה.

בשיחותי עם שרון, עלה מפעם לפעם הרעיון של יציאתי לסיור השתלמות באירופה בנושא המחשוב בענף הביטוח. לחברת 'ציון' היו קשרים ענפים עם חברות ביטוח גדולות ברחבי אירופה והן גילו נכונות ורצון לארח אותי במתקניהן. נושא ההשתלמות קיבל מפנה של דחיפות כאשר עלה נושא מיכון עסקי ביטוח המשנה הבינלאומיים של חברת 'ציון'. עסקים אלה כללו "רכישת" אחוז זעיר של עסקי ביטוח גדולים מחו"ל. החברה נהנתה מהפרמיה, אך נשאה בהתחייבות לתביעות עתידיות בהתאם לחלקה היחסי.

חברת 'ציון' וחברת 'הסנה' היו חברות הביטוח העיקריות שנטלו חלק בעסקי ביטוח-המשנה הבינלאומיים. העסקים האלה נוהלו ב'ציון' בשיטה ידנית. בתקופה הראשונה נהנתה החברה מתקבולי הפרמיות, אך מאוחר יותר הלך וגבר זרם התביעות. הרגשה של חוסר

נוחות והעדר שליטה החלה להשתרר בהנהלה. כאשר נודע לרמי טייבר, כי הנהלת 'הסנה' רכשה מאנגליה מערכת ממוכנת לניהול עסקים בינלאומיים, התבקשתי לנסוע לחו"ל לשם רכישת מערכת זו עבור 'ציון'.

עסקי ביטוח משנה בינלאומיים מתגלים ככושלים

היה זה מסע מרתק ברחבי אירופה. את התיאומים עם החברות ביצעתי בהנחיתו של המנכ"ל רמי טייבר, שהכיר אישית את שכבת הניהול הבכירה. ההקצאה היומית להוצאות אישיות הייתה נדיבה ביותר ואפשרה לי לצרף את רעייתי למסע.

סיור ההשתלמות כלל ביקור בחברות הביטוח המובילות בשבדיה, בדנמרק, בגרמניה, בשוויץ, בצרפת ובאנגליה. זו הייתה התקופה, בה החלו החברות להעמיק את השירותים המקוונים באמצעות חברת "י.ב.מ.", אשר שלטה בשוק ללא מעצורים.

ארכיטקטורת המחשוב גרסה קיומו של שרת "כל יכול" ועמדת "לקוח" הנטולה כל כושר מחשובי. כאשר ניסיתי להסביר את הארכיטקטורה האלטרנטיבית, בה מוענק כוח מחשובי לעמדת הלקוח, נתקלתי בתגובות של חוסר אימון ואף זלזול המוסווה בחוסר עניין. אין ספק, כי העתיד הראה כי הארכיטקטורה האלטרנטיבית, היא אשר ניצחה לבסוף ללא עוררין.

שיאו של סיור ההשתלמות שלי היה בחברת התוכנה, אשר הציעה חבילה לניהול עסקי ביטוח-משנה בינלאומיים. חבילה זו נמכרה באותה עת לחברת הסנה ומנהלי החברה היו משוכנעים, כי לקוח נוסף ייפול בחכתם כפרי בשל. תנאי הרכישה היו קשוחים והמחיר הרקיע שחקים. נזכרתי בהוראותיו של המנכ"ל רמי טייבר, כי הוא זקוק לחבילת התוכנה הזו נואשות, כדי שיוכל להגיע לניהול מושכל של התחום העסקי החדש. בדקתי את התוכנה ומצאתי, שאף על פי שהיא מעניקה שירותים מקוונים, התוכניות קשות לתחזוקה ושינויי ההתאמה ידרשו מאמץ ניכר. לקחתי עמי את כל התיעוד האפשרי ושבתי מן הפגישה בהרגשה קשה כי התוכנה שהוצעה לא הייתה

טובה דיה ולא התאימה לצרכי החברה.

הסיור שלי באירופה חיזק בי את ההרגשה בדבר עליונותו של המודל המוצג על-ידי ה-DB1, אשר עתה הכרתי אותו על בוריו והגעתי לרמה בה יכולתי לפתח בעצמי מערכת גדולה.

כאשר חזרתי ארצה, העברתי לגבי לחמן את כל התיעוד שאספתי בנושא ובקשתי אותו לבצע את ההכנות הנדרשות לקליטת התוכנה בחברה ולהפעלתה מוקדם ככל האפשר. בלבי פנימה פיללתי, כי גבי יחזור אלי בהצעה לפיתוח עצמי של המערכת תוך שימוש בכלי ה-DB1. ואמנם, לאחר שבוע של חקירה יסודית שכללה ביקור בחברת 'הסנה', בה נערכו ההכנות להפעלת המערכת הבריטית, שב אלי גבי לחמן עם ההמלצה המיוחלת. הסתבר, כי חברת 'הסנה', אשר רכשה את התוכנה האנגלית, נתקלה בבעיות קשות של התאמת המערכת וכל הניסיונות להפעיל את המערכת לצרכיה עלו בתוהו.

גבי לחמן הגיש לי תכנית עבודה מסודרת, לפיה ניתן יהיה לקבל את התוצרים העיקריים הנדרשים מהמערכת תוך תקופה של שלושה חודשים.

ההרצה הראשונית של המערכת שפותחה על-ידי גבי לחמן, בוצעה בזמן שיא של שבועיים. עובדה זו המחישה את עליונות הטכנולוגיה בה השתמשנו, במיוחד כאשר אנשים מקצועיים, היודעים להשתמש בה, משולבים בהפעלתה.

כאשר הוגשו הדוחות הראשונים למנכ"ל, הסתבר, כי חששותיו האינטואיטיביים לגבי ההפסדים הכבדים הצפויים מעסקי ביטוח המשנה הבינלאומיים היו מדויקים. ניתנה הוראה מיידית וחד משמעית להפסיק עסקים אלה, וכך ניצלה החברה מאסון כלכלי כבד. לעומתנו, המשיכה חברת 'הסנה' בניסיונותיה להתאמת התוכנה האנגלית וכך אבדה זמן יקר, שגרם לה הפסדים כבדים, אשר היו אחת הסיבות המרכזיות לקריסתה מאוחר יותר.

כיצד מצילים נער חסר כיוון ומוטיבציה

המשכנו בהתאמת התוכנה הפיננסית שפותחה על-ידי איציק כץ. התאמת התוכנה לצרכי חברת 'ציון' בוצעה בעיקרה על-ידי גבי לחמן ובסיועו הצמוד של איציק כץ, אשר החל לעבוד בחברה כיועץ. בהמשך, הכרתי צדדים חיוביים נוספים של אישיותו של איציק כץ. מתוך שיחות אתו נודע לי, כי הוא ורעייתו פועלים רבות לטובת החברה והקהילה. אחת מפעולותיהם הייתה אימוץ אלמנה ומשפחתה מרובת הילדים, אשר הגורל הכביד את עולו עליה. האישה נותרה חסרת משאבים וחסרת אונים מול מות בעלה בגיל צעיר. משפחת כץ הושיטה למשפחה יד אוהדת ומסייעת והייתה בכך נחמה מסוימת בעת המצוקה. איציק סיפר לי, כי שמעון אחד מילדי המשפחה, נפלט מבית הספר, מסתגר ומתבודד בביתו בחוסר מעש. הוא פנה אלי בבקשה להעסיק אותו אצלי בתפקיד כלשהו. לא יכולתי להישאר אדיש לבקשתו הנרגשת של איציק. מצבו של הנער היתום היושב בודד בביתו, נגע ללבי. בקשתי מאיציק שיביא אותו אלי לפגישה במטרה להעסיקו כשליח.

שמעון היה נער ביישן ומופנם. הוא לא הישיר מבט ועמידתו הייתה רפה ושידרה חוסר בטחון ואמון בעצמו ובסביבתו. ניסיתי לעודד את רוחו ואמרתי לו, כי אני מוכן לקבל אותו לעבודה כשליח. כך יהיה לו מקום תעסוקה קבוע והכנסה מעמל כפיו. פניו אורו וזיק של שמחה ניבט מפניו, שמחה שלא חווה זמן רב.

גיל רוזנברג, שהיה ממונה על ההפעלה, קלט את הנער באהדה והדריך אותו בצעדיו הראשונים. במהרה התברר, כי מדובר בנער אחראי ונבון, שפעל במסירות וללא דופי.

עבודות השליחות מיחידת המחשב לאגפים המקצועיים השונים של חברת 'ציון', דרשה הכרה של הדוחות היומיים, השבועיים, החודשיים והתקופתיים. לאחר זמן קצר, הכיר שמעון את כל סוגי הדוחות והנמענים. הוא ביצע את עבודתו באמינות ובמסירות מופתית והתריע על כל תקלה בהרצת הדוחות המבוקשים.

באחד הביקורים שערכתי בחדר המחשב בשעות הערב המאוחרות,

ראיתי את שמעון עומד מול עמדת ההפעלה ומבצע את ההוראות המתקבלות על צג המסוף. לרגע הוכיתי בתדהמה. בטרם התחלתי לשאול את השאלות המתבקשות, נחלץ גיל לעזרתו של הנער והסביר, כי שמעון, שהתבונן בעבודת המפעילים, למד את הצעדים שיש לנקוט על פי ההוראות המתקבלות מהמסוף. למרות חוסר שליטתו בשפה האנגלית הבין את הפקודות על פי צורת הופעתן במסוף ההפעלה.

מצבו של שמעון נגע ללבי ועורר אותי לעשות מעשה. פעלתי להקצאת משאבים מתקציב החברה שיאפשרו לשמעון לימודי אנגלית בקורסי ערב. תוך זמן קצר הרחבתי את המענק הכספי וכללתי בו לימודי תיכון אקסטרניים מלאים בהתאם להמלצתו של שרון ולברכתו. בטחונו העצמי של שמעון התחזק והתעצם. במרוצת הימים הפך למפעיל מן המניין בחברה. עד גיוסו לצה"ל הצליח לסיים את לימודי התיכון החיצוניים בהצלחה. לאחר שהשתחרר מצה"ל שב שמעון לעבוד בחברת עב-ביט. הוא זכה להערכה רבה עקב מקצועיותו ומסירותו, התקדם בסולם התפקידים ואף סיים את לימודיו האקדמאיים.

מקרהו של שמעון, הוא הוכחה ניצחת לחשיבותה של תשומת הלב ומסירות הגורמים המטפלים. עלינו לתת את הדעת ולהשקיע מחשבה עמוקה במקרים שכאלו. כמה כוכבים יכלו לזהור בשמינו, אילו המדינה הייתה מטפלת כיאות בתופעות המצוקה החברתית!

על אף ההתקדמות הניכרת בפיתוח המהיר והאינטנסיבי של מערכות המחשב בתחומים השונים, שררה בהנהלת 'ציון' הרגשת מצוקה נוכח ההתפתחויות הכלכליות של אינפלציה בלתי-מרוסנת, שהגיעה לעתים לעשרות אחוזים בחודש. תופעה זו הביאה לשחיקה מהירה בערכן של הפרמיות הנגבות. הפתרון לתופעה זו היה פיתוח מערכת לגבייה צמודת מדד, אשר תבטיח את זכויות המבטחים והמבוטחים כאחד.

ניסיונותיהן של חברות הביטוח לפתח מערכת גבייה צמודה תוך פרק זמן קצר בשיטות הקונבנציונאלית, עלו בתוהו.

מי יציל את חברות הביטוח מאינפלציה דוהרת

הלחץ לפתח את מערכת הגבייה הצמודה הפך במהרה לצורך עסקי קיומי. ההצלה במקרים אלה יכולה לבוא רק על-ידי נקיטת יוזמה אמיצה ומהירה. ישבתי בביתי בשעות הערב ותכננתי את מערכת הגבייה הצמודה על בסיס תוכנת ה-DB1. עם סיום התכנון הראשוני הערכתי שניתן לפתח את החלק המקוון של המערכת תוך פרק זמן קצר ביותר. את חלק האצווה, שהיה מורכב יותר, העברתי לטיפולו של איציק כץ, שהבטיח לסיימה תוך חודש ימים.

עבדתי עם גבי לחמן במשך שבוע ימים מסביב לשעון. את כתיבת חוקי המידע פיתחתי בעצמי, כאשר אני פועל כתוכניתן מן המניין. מצאתי כי אני מפיק הנאה מלאה מעבודה יצירתית זו. אהבתי מאוד את המוצר והערכתי את עוצמתו. בניגוד לשיטות פיתוח התוכנה הקונבנציונאלית, אשר לפיה יש לתכנת כל פרוצדורה בנפרד, כאן צורת החשיבה היא טבעית יותר ודומה מאוד ל"הצהרות עסקיות", למרות שבאותם ימים ה"הצהרות העסקיות" הוזנו לתוך המערכת בצורה של פרמטרים ולא בשפה טבעית, כפי שעתיד היה לקרות.

בזמן שיא של חודש ימים התחלנו בהפעלת המערכת. לא היה גבול לשמחתם של מנכ"ל 'ציון', של שמואל שרון וכל שאר המנהלים הבכירים בחברת 'ציון'.

שתי חברות הביטוח הגדולות, 'הסנה' ו'מנורה', פנו אלינו בבקשה לרכוש את המערכת. מנכ"ל 'ציון' אישר את העברת התוכנה לשתי החברות האחרות. הוא קיווה ששיטת הגבייה הצמודה תהיה מקובלת במשק הביטוח.

ברוב נדיבותה וברגש של הכרת תודה על פעולתי המהירה, אישרה הנהלת 'ציון' להפריש לי אחוז נכבד של תמלוגים מדמי מכירת התוכנה לחברות הביטוח האחרות.

חברת א.א.א. בניהולו של פיקודי לשעבר, סרן ט', ניצלה את ההצלחה שהייתה לה בענף הביטוח. היא החלה במאמצי שווק אינטנסיביים להפצת התוכנה בכל המוסדות בארץ, שהפעילו מחשב מרכזי. היו אז כמאה מוסדות שכאלה ובתוך זמן קצר הופעלה תוכנת

ה-DB1 באחוז ניכר מהם.

הכנס הראשון למשתמשי התוכנה התקיים באחד מבתי המלון המפוארים בתל אביב. סרן ט, שנישא על כנפי ההצלחה העסקית,



שי סולה ושמואל טימור, מפתחים בכירים של תכנת ה-DB 1 ("ספיאנס") של צבי מסיני

ארגן אירוע מפואר ואני התבקשתי לשאת בו את הנאום המרכזי. האמנתי אז, ואני מאמין גם היום, שלושים שנים לאחר שהתחלתי לעבוד בתוכנה זו ולהכירה על בוריה, כי היא תוכנת הפיתוח המוצלחת, הנכונה והיעילה ביותר. כאשר נערך הכנס כבר צברתי ניסיון רב ומוכח בנבכי המוצר. מספר מערכות קריטיות כבר פותחו והופעלו עבור חברת 'ציון' בזמן קצר ללא תקדים.

כאמור, באותה התקופה, לא הוטבעו עדיין המושגים של "מערכות מונחות עצמים", המקובלים כיום. מצאתי, כי קשה להסביר את התפיסה הכוללת של המערכת במונחים שהיו שגורים באותה תקופה. אי לכך אמצתי את כל כישרונות הביטוי, והפלגתי במשלים ובדימויים מעולם התוכנה, שהיה מוכר למשתתפים. עמדתי על התכונות העיקריות של המוצר, ביניהן הזכרתי את מילון הנתונים התלת-שכבתי, את המושג "META DATA" ('נתונים על הנתונים'), את חוקי המידע ה"מוטמעים" בתוך האובייקט, את מנוע ההיקש, את הפולימורפיזם (רב-תצורתיות), את תכונת התורשתיות ואת השירותים המתקבלים כברירת מחדל מעצם ההגדרה הראשונית של האובייקט. המושגים הנ"ל הוכרו והוגדרו במוסדות האקדמאיים

ובתעשיית התוכנה מספר שנים לאחר מכן.
לבסוף סיכמתי:

"על-ידי השימוש ה-DB1 , אנחנו מייצרים תוכנה באותן שיטות בהן אנו מייצרים חומרה. ייצור חומרה הוא תהליך מוכר ונעשה על-ידי הגדרת אובייקטים, כאשר אנו מאפיינים את תכונותיו ואת אופן התנהגותו של כל אובייקט. באותן שיטות ניתן לייצר במהירות וביעילות תוכנה אמינה וגמישה לשינויים."

התשואות שקיבלתי בסוף דברי הוו בשבילי את האות כי המסר שהעברתי נקלט היטב על-ידי הנוכחים.

לאחר כנס המשתמשים הרגשתי, שאני נשאב יותר ויותר אל המוצר והופך ללא משים לסנגורו המרכזי. חברת עב-ביט הפכה למקום "העלייה לרגל" ליחידות המיכון השונות והן החלו לבקר אותי בתדירות רבה. סרן ט', אשר זיהה את ההזדמנות העסקית הגדולה ניצל את שרותי עד תום. הוא ראה בהצלחה בארץ קרש קפיצה למכירות ענקיות בשוקי חו"ל, שווקים אינסופיים שאת קיצם מי יישורנו. השאפתנות הגדולה של ט' התגלתה בכל עוצמתה, על אף מאמציו הבלתי-נלאים להסוותה בעטיפות של שליחות לאומית ומקצועית. לאט ובבטחה החלו להופיע בישראל, על פי הזמנתו של ט', נציגי חברות תוכנה מחו"ל ואני התבקשתי להעביר להם את הבשורה החדשה בדרכי שהייתה מלאת התלהבות ואמונה.

מחברת 'ציון' לשיווק היי טק

המצב החדש הביא אותי להרהורים ולמחשבות, שמא אני מועל בתפקידי כמנהל חברת עב-ביט וכי אני מפסיק להיות נאמן לייעודי המרכזי. העבודה בחברה זרמה ללא הפרעה גם ללא התערבותי הניהולית, הודות להגדרות המדויקות של תחומי האחריות והסמכות של מנהלי המדורים והודות לנהלים הביורוקרטיים שהגדירו את תהליכי העבודה, הרגשת אי-הנוחות שלי גברה במרוצת הזמן. מי שעודד את רוחי באותו הזמן היה שרון, אשר התמלא גאווה על כי התמזל מזלו לסייע לטכנולוגיה ישראלית להתפתח ולצמוח.

התלבטותי לא נמשכה זמן רב. מפנה חל באחת הפגישות עם סרן ט׳, שהמשיך להפליג, כדרכו, על גלי הדמיון וסיפר על האפשרויות העסקיות האינסופיות העתידות להיפתח בפניו כאשר יתחיל לשווק את המוצר המהפכני בחו״ל.

הכרתי את סרן ט׳ היטב עקב העבודה הרבה עימו ביחידת המחשב של חיל האוויר. תמיד שאף להגיע למטרתו בדרכים עקיפות ולעולם לא דיבר ישירות על רצונות והצעות. הוא נהג לדבר סחור-סחור, מתקדם ומתרחק ממטרתו ומגשש אחר תגובת השומע. כסף רב זרם לקופת החברה והוא ייעד אותו לפריצה לשוק העולמי. הוא סיפר לי, כי הוא מאמין שהחדירה לשוק העולמי עם תוכנה ישראלית הינה מעשה ציוני וחלוצי ממדרגה ראשונה. אבות הציונות ראו בכיבוש השממה את מעשה החלוציות העילאי ואילו דורנו צריך לראות בהפצת טכנולוגיות ישראליות לשוקי העולם את החלוציות בת זמננו. לאחר הרצאתו הארוכה ביקש ט׳ את עזרתי לאיתור מועמד מתאים, שיחל בפעילות השיווק הבינלאומי בהקדם.

משך כל הרצאתו הארוכה והמשכנעת, דמיינתי לעצמי את התפקיד המלהיב של האחראי למכירות בשוקי העולם, את המפגש מעורר ההשראה עם תרבויות ועמים ואת התפקיד החלוצי, אשר כה בקשתי לעצמי ועניתי ללא היסוס:

״אני מכיר אדם שאני סבור כי יתאים לדרישותיך, אני הוא האיש.״

סרן ט׳ הסתכל אלי ארוכות וכמי שציפה לתשובתי זו וחתר לקראתה, הגיב באיפוק. הוא קם לחץ את ידי וברך אותי על הצטרפותי לחברה. לא דברנו על תנאי השכר, לא על תחום הפעילות ולא על אחריות וסמכות, הכול נשאר לוט בערפל.

החלק הקשה ביותר בהחלטתי לשנות את מסלול חיי, מפנה פתאומי ובלתי מתוכנן, היה ההודעה לשרון על החלטתי לעזוב את תפקידי כמנהל עב-ביט. חששתי כי החלטתי זו תפגע בו. שרון קיבל את החלטתי בהבנה. חשתי את העצב בדבריו וגרוני נחנק מהתרגשות. היו בינינו יחסי קרבה, ידידות ונאמנות. על אף העובדה כי התפטרתי מרצוני אישר לי שרון פיצויים מוגדלים וזכיתי בברכת הדרך.

לאחר מכן נפרדתי מהמנכ"ל, רמי טייבר, הוא הביע את פליאתו על עזיבתי, מעשה ללא תקדים, של אחד מנושאי התפקידים הבכירים, היוזם את עזיבתו על אף התנאים הכלכליים המפליגים בהם זכה. סיכמנו בינינו את שלבי המעבר ואת תנאי הפרישה לשביעות רצוני המלאה. לחצתי את ידו של רמי טייבר בחזקה. בשלב זה לא יכולתי לעצור את הדמעה שזלגה מעיני. הנה אני נפרד ממקום שכה אהבתי ושלמענו הקדשתי את כל מעייני ויכולותי. ביני ובין שרון נותרה ידידות איתנה, אשר עמדה במבחן לאורך השנים.

התחלתי בעבודתי בחברת א.א.א., בארגון שלט חוסר סדר ארגוני. לא היו נהלים ולא היו כללי עבודה מסודרים. המבנה ההיררכי היה מטושטש ואיש הישר בעיניו יעשה. כל זה לא פגע ברווחיותה של החברה. ההכנסות הלכו ותפחו, מעגל הלקוחות התרחב בהתמדה, והרגשה של הצלחה עסקית מסחררת ריחפה באוויר. לא היה זה הזמן ולא המקום להציע את ניסיוני המקצועי לשיפור תהליכים ולקביעת מבנה ארגוני-היררכי עם תחומי סמכות ואחריות מוגדרים.

הכנתי את עצמי למפגש עם שווקי העולם. למדתי היטב את אופן הצגת המוצר באנגלית בהתאם למצגת שהכין אחד העובדים המוכשרים של החברה, עופר עציון. ניצבתי דרוך כצייד, המחכה לטרף, מצפה להזדמנות הראשונה שתיפול בחלקי לחשיפת המוצר בחו"ל. תוך זמן קצר התמזל מזלי וההזדמנות הגיעה.

מבלי משים הפכתי לישראלי הראשון שהצליח לשווק מוצר תוכנה בחו"ל בסכום ניכר. העולם הקסום של שווק טכנולוגיית עילית נפתח בפני מעתה ובמרוצת הזמן רכשתי בו מיומנות רבה.

פרק י"ז

הרבה סימפטיה *מסאמפאט*- וזה היה הדדי

חשיפה ראשונה לשווקי העולם

לונדון - אביב 1986

תמיד אהבתי את לונדון ונמשכתי אליה. משחר ילדותי בעיראק הוקסמתי מסיפורי המבוגרים על בירת האימפריה, החולשת בשליטה ללא-מיצרים על ארצות רבות. אימפריה זו תוארה בשיא תפארתה כאימפריה בה השמש אינה שוקעת לעולם.

בתקופת ילדותי ניכרה השפעתם של האנגלים בעיראק וניתן היה לחוש את מעורבותם בכל צעד ושעל. היהודים נהנו מאוד מקרבתם לאנגלים והאנגלים העריכו את היהודים בשל יכולתם הארגונית, ידענותם, חריצותם ונאמנותם.

התכוננתי לביקורי השני בעיר הזו. גם בביקורי הקודם הייתי בשליחות הארגון בו עבדתי. הפעם התרגשותי היתה רבה ועז היה רצוני להצליח במשימה אותה הצבתי לעצמי.

יום חמישי. השעה שש בערב ואני נמצא בבית מלון מרווח ונאה, שכבתי על המיטה ונחתי לאחר יום הדרכה מפרכת ושתי מצגות מתישות, בהן התאמצתי לעמוד מול קבלת פנים מסוייגת מצד המשתתפים האנגלים, מנהלי המחלקות ביחידת המיכון של חברה בינלאומית לתשתיות במרכזה של לונדון. עמיתי לעבודה, יאיר שפיצר, ואני ניסינו לשכנע את האנגלים בעדיפות מוצר התוכנה ששיווקנו.

החברה בה עבדתי, חברת "א.א.א. - מערכות מידע מתקדמות", החלה בשיווק תוכנת ה-D.B.1 ברחבי העולם. מאוחר יותר נודע לי כי ט' החל את שווק התוכנה לחו"ל בטרם קיבל לכך את הזכויות באופן חוקי. על נושא זה עתיד היה להתחולל "קרב סכינים" אכזרי מול מפתחי התוכנה המקוריים, בראשם עמד צבי מסיני, אותו לא הכרתי מקרוב באותה תקופה.

ברבות השנים נוצרה ביני ובין צבי חברות איתנה. הוא היה הרוח החיה בחבורת המפתחים, היוזם וההוגה של עקרונות מוצר תוכנה ייחודי זה. איש מוכשר ביותר, רב-פעלים ובעל מרץ בלתי-נדלה. ככל שהעמיקה היכרותי עמו נוכחתי כי הוא מזן האנשים המסוגלים להביא מהפכות לעולם. אנשים שאינם נרתעים מקשיים ומאתגרים גדולים ועצומים ככל שיהיו. צבי מסיני הוא מסוג האנשים עליהם נאמר, כי הם מסוגלים לעקור הרים ולטחנם זה בזה עד דק.

המוצר הגיע לרמת שימוש מסחרית בארץ בסוף שנות השבעים ורק עשר שנים מאוחר יותר החלו המאמצים לשווקו בחוץ-לארץ. עתה נמצאתי בעיצומו של השלב הראשון לביצוע המכירה הראשונה.

ימים רבים יעברו עד שהשיטה, לפיה פיתוח מערכות ממכונות נעשתה במתודות של מערכות "מונחות עצמים". מערכת זו, אותה השכיל להגדיר וליישם צבי מסיני, הפכה לצורת החשיבה המקובלת בעולם המחשוב והייתה נחלתה של כלל תעשיית התוכנה בעולם.



צבי מסיני מקבל את פרס רוטשילד כהכרה במוצר הספיאנס

מפגש ראשון עם סאמפאט קומר

בעוד שעתיים אפגש עם מר ק. סאמפאט, מנהל המיכון של חברת תשתיות אנגלית ואצטרך לשכנע אותו לאמץ את שיטתנו המהפכנית לפיתוח תוכנה. בעוד שעתיים אדע אם החלטתו תהיה לשבט או לחסד.

בחוץ שורר קור עז, למרות שהעונה הרשמית כאן היא האביב. הגשם יורד לסירוגין. לעתים זהו גשם דק וקליל, לעתים מטר סוחף וטורדני ולעתים ברד כבד.

אני שוכב במיטתי, מנסה להירגע ולהתרכז לקראת המשימה המכרעת. המחשבות מתרוצצות במוחי בקצב מסחרר. טבען של מחשבות בשעות הללו שהן נעות במהירות ממקום למקום ומנושא לנושא באנדרלמוסיה גמורה וללא סדר הגיוני.

על המכרז נודע לי לפני שישה שבועות בלבד, בדרך מקרה. הוא פורסם על-ידי חברת התשתיות הבינלאומית בלונדון. שהזמינה את המתמודדים להגיש הצעות להקמת מערכת לניהול מלאי, לניהול תחזוקה ולמעקב אחר פרוייקטים. פיתוח פרוייקט התוכנה היה חיוני מאוד עבור החברה והיא הבטיחה הטבות למי שמוכן להציע את סיומו בפרק הזמן הקצר ביותר. מאוחר יותר נודע לי, שהתוכנה הייתה מיועדת לניהול פרויקט יוקרתי לבתי זיקוק ענקיים בעיר טריפולי שבלוב.

התייעצתי עם חברי בסוגיה האם הגיע זמנה של התוכנה לפרוץ לשווקים בחוץ לארץ. חברי עודדו אותי לצאת לדרך ולהתמודד על המכרז. עובדי החברה א.א.א. המקצועיים נקשרו למוצר, היו גאים בעבודתם וידעו לנצל את תכונותיו באופן המיטבי. במקביל להתלהבות הראשונית על הסיכוי להצלחה בחוץ לארץ, ראינו את הבעייתיות בחשיפת התוכנה טרם זמנה, כאשר המוצר אינו מלוטש דיו, תיעודו לקוי והוא עדיין אינו עומד בתקנים המקובלים.

חייגתי את מספר הטלפון שהתפרסם במכרז. מן העבר השני של הקו ענתה לי המזכירה. לאחר החלפת דברי הנימוסין המקובלים

ביקשתי לשוחח עם מר קומאר בנוגע למכרז פיתוח המערכת הממוכנת. המזכירה שמעה ממני פרטים ראשוניים על החברה אותה אני מייצג ועל מידת יכולתה של החברה לעמוד בתנאי המכרז. היא הציעה שני מועדים אפשריים לשיחה עם מר קומאר, שיבחן אם אנו עומדים בתנאי הסף ואם הצעתי מעוררת בו עניין.

מועדי השיחות נקבעו ליום המחרת. כל אותו יום חיכיתי בכיליון עיניים לצלצול המיוחל. לידי עמדו חברי חסרי מנוחה וסבלנות, אך מלאי בטחון ותקווה שאנו עומדים בפתחה של תקופה נפלאה.

לעיתים החוצפה משתלמת

המועד הראשון שקבענו לביצוע השיחה עבר ודבר לא קרה. גם המועד השני חלף. הצלצול המיוחל הגיע באיחור. הפקידה התנצלה והסבירה כי מר קומאר איחר להגיע למשרד וקישרה בינינו. לאחר חילופי הברכות החל קומאר במתקפה מרוכזת ובחקירת שתי וערב: מי אנחנו? במה אנחנו עוסקים? מהו המוצר? מדוע אנו חושבים שנוכל להצליח? מהו ניסיוננו בעבר? מיהם לקוחותינו? ועוד שאלות רבות. על כולן עניתי בהרחבה ובסבלנות. חברי, שעמדו סביבי והקשיבו לשיחה דרך מגבר הקול של מכשיר הטלפון, סייעו לי בעצות בלחישה ובפתקים שמסרו לידי.

אי אפשר היה לטעות במבטאו הזר של קומאר, שהיה מבטא אנגלי בעל צליל הודי בולט. חשתי, כי דיבורו של קומאר התרכך במהלך השיחה. קולו נעשה ידידותי יותר. הוא החל לטפח אהדה כלפי החברה אותה אני מייצג וכלפי. היה זה קשר הדדי חם הנוצר, לעתים, בין אנשים בעלי מבטא ייחודי וזר, שיד המקרה מציבה אותם איש מול רעהו.

לבסוף אמר לי קומאר:

"כל המתחרים כבר פועלים אצלי זה השבוע השלישי בקבוצות של עשרה אנשים ומעלה, בניסיון לפתח את אב הטיפוס של המערכת ולהפגין את יכולותיהם. איני מבין כיצד תצליח להיכנס למרוץ

באיחור כה רב.״

״**אני שמח שאנו נמצאים בפיגור.**״ אמרתי.

״**הכיצד?**״ תמה קומאר, ״**הרי אין בכך כל הגיון!**״ חיכיתי מעט כדי שקומאר יקלוט היטב את דברי והוספתי:

״**הפתרון שלנו מיוחד בכך שאנו מסוגלים לפתח את המערכת במהירות שיא ולבצע בה שינויים, תוספות ותיקונים בקצב שאינו מוכר בתעשיית התוכנה הקונבנציונאלית. עצם היותנו בפיגור וכניסתנו המאוחרת למרוץ יבליטו את יתרוננו.**״

״**עליך להוכיח את דבריך.**״ אמר קומאר.

״**לעונג יהיה לי הדבר. אני בטוח ביכולות שלנו ואודה לך מאוד אם תאפשר לי להדגים אותן אצלך.**״

לאחר שהות קטנה, שנראתה לי ולחברי כשנות דור, ביקש קומאר שאשלח לו מידע נוסף על החברה ועל המוצר, והבטיח לשלוח לנו את התרשמותו ותשובתו תוך זמן קצר.

הרגשתי את הנימה החיובית בקולו ואת סקרנותו העזה להכיר את האנשים המטורפים, שביטחונם העצמי כה מופרז, עד כי הם מוכנים להתייצב מול האתגר תוך אמונה מוחלטת בהצלחתם וזאת למרות כניסתם המאוחרת למירוץ.

לפתע עלתה במוחי השאלה מי ישא בהוצאות הנסיעה הגבוהות. באפן ספונטאני הזדרזתי ואמרתי למר קומאר:

״**יחד עם האישור להשתתפותנו בבניית האב טיפוס של המערכת יהיה עליך לשלוח לנו אישור על כיסוי כל ההוצאות עבור שני אנשים לתקופה של שבועיים: טיסות, בתי מלון, ארוחות, והוצאות אחרות- חלות עליך.**״

חוצפתי לא ידעה גבול. הרגשתי כי נשימתו של קומאר נעתקה. הוא הגיב בתדהמה:

״**אין זה מקובל! אינני משלם לאיש.**״

״**אנו שונים מהאחרים,**״ עניתי. ״**הם לא יעזו לבקש כיסוי הוצאות לעשרה אנשים לתקופה של חודשיים. אנו עומדים לפתח את המערכת המדגמית**

תוך שבועיים ועל-ידי צוות של שני אנשים בלבד. כיסוי ההוצאות על-ידי הלקוח מעוגן בחוקי החברה שלנו ואין ביכולתי לשנותו."

"איני יכול להבטיחך דבר, עלי לחשוב על כל הנושא." ענה קומאר מניה וביה.

הוא הבטיח להשיב בהקדם ונפרדנו בנימוס.

יומיים חיכינו לתשובתו של קומאר. הציפייה הייתה מורטת עצבים, אך בלבי פנימה ובלב חברי הייתה תחושה חזקה, כי תשובתו תהיה חיובית.

באותם זמנים עדיין לא נעשה שימוש בתקשורת הדואר האלקטרוני. הסתובבנו סחור-סחור סביב מכשיר הפקס בציפיה שיפלוט בהקדם את תשובתו של קומאר. התשובה, אמנם, הגיעה והייתה מעל ומעבר למצופה. קומאר אישר את כל הוצאותינו וגם דמי כיס בסך שלושים לירות שטרלינג ליום לכל אחד מאיתנו. סכום שנחשב אוצר גדול. מזכירתו של קומאר תיאמה עם המזכירה שלנו את פרטי הנסיעה ואת שהותנו בבית המלון.

לונדון מאירה פנים

בסוף אותו שבוע, טסנו, יאיר ואני ללונדון לממש את חלומנו: חשיפת מוצרינו וייצואם לחו"ל. לונדון האירה לנו פנים. מזג אויר נפלא של סוף שבוע אביבי. יאיר בילה את תקופת ילדותו ונעוריו בלונדון והכיר את כל פינות החמד, מכמניה ומסתריה של העיר. לשוא הפצרתי בו להשאר עמי במלון וללמוד עוד על המערכת המדגמית אותה עלינו לפתח. קיויתי שנתכונן יחדיו למשימה הכבדה המוטלת עלינו, אך שום כוח בעולם לא יכול לעצור את יאיר. הוא יעץ לי לאן ללכת, מה לראות והיכן לבקר ויצא מיד לבקר את חבריו, אותם לא פגש תקופה ארוכה.

אין דבר שאני אוהב יותר מאשר "ללכת לאיבוד" בעיר זרה. זהו מנהג שסיגלתי לעצמי עוד בילדותי. בגלל הסביבה העוינת בעיראק הטלתי על עצמי מגבלות חמורות, שמנעו ממני ליישם את חרותי

ואת זכות חופש התנועה שלי. זוהי הרגשת הדיכוי הנוראית, שסבלנו ממנה, דיכוי מרושע ואכזרי אשר הוטל עלינו , על-ידי שכנינו הערבים ללא כל סיבה או תרוץ העומדים במבחן הצדק הבסיסי. זו הייתה



עם יאיר שפיצר

הרגשה נוראה בה אתה חש, כי גורם חיצוני עוין וחסר אנושיות גוזל את ילדותך וגורם לך הרגשת מצור ומחנק.

להבדיל מילדותי בה חשתי מצור ומחנק, כאן בלונדון, חשתי כציפור דרור, מפצה את עצמי על תקופת ילדותי הנגזלת. אני הולך להיכן שנושאות אותי רגלי, שעות על גבי שעות, מסתכל סביבי בסקרנות אין-קץ ומנסה לספוג את האווירה, את המראות, את הצלילים ואת הריחות. אני נכנס לרחובות ולסמטאות, מתעניין בבניינים, גנים ואתרים והכול באקראי וללא תכנון מראש. בסופו של יום, כאשר הסתכלתי במפה, גיליתי, כי ביקרתי באתרים חשובים ומונומנטים רבים.

ביקרתי בבניינים היסטוריים מפוארים: בכנסיית ווסמינסטר, בבניין הפרלמנט, בקתדראלת סנט פול, בכיכר טראפלגאר ובארמון באקינגהאם. התפעלתי מיפי המבנים ומהארכיטקטורה הייחודית, אך

ראיתי גם את המבנים המכוערים, שנבנו בחופזה עם סיום מלחמת העולם השניה.

לונדון היתה בתנופת בנייה אדירה. שנות השמונים ה"עליזות" היו העשור הזכור כ"עידן תאצ'ר". מרגרט תאצ'ר, אז ראש הממשלה הבריטית, נודעה במדיניות ההפרטה הכלכלית וחוללה רפורמות חברתיות וכלכליות ביניהן הסרת הפיקוח על המחירים. תקופה זו הולידה גל אדיר של יוזמות נדל"ן, אולם חלק מן המבנים, שהוקמו באותה תקופה, לא היו טובים או יפים בהרבה מה"מפלצות" שנבנו לאחר המלחמה.

גם בביקורי זה בלונדון, הלכתי כמובן, למקום החביב עלי, רחבת ה'הייד פארק'. רחבת ההייד פרק אמורה לסמל את מסורת הדמוקרטיה הבריטית. כל אדם יכול לעלות על דוכן הנואמים ולנסות לשכנע את שומעיו בצדקת משנתו. היו שם אפריקנים, סינים, יפנים, ערבים מכל ארצות המזרח התיכון וכמובן גם אנגלים. היו שהטיפו למסירות הנפש לישו המשיח והבטיחו את התגלותו הקרובה, היו שדיברו על אתיאיזם, חלק נאם בעד הגישה הקומוניסטית ובעד גישות אחרות, שונות ומשונות. נוכחות מוגברת הייתה למוסלמים הקיצוניים, אשר הטיפו בלהט על עליונות האסלאם, על הצורך בג'יהאד, על ההקרבה וחיי הנצח והתענוגות המצפים לשהידים, בדמותן של שבעים ושתיים הבתולות שחורות העיניים ויפות המראה.

המפגש עם האיסלאם הקיצוני העכיר את רוחי ועורר בי זכרונות ילדות חשוכים עת צעקו הפורעים הערבים "איטבחו אל יאהוד".

סוף השבוע הסתיים. יאיר ואני היינו בדרכנו ליעדנו, מטה החברה האנגלית בעיירה רידינג בקרבת לונדון. בדיוק בשעה היעודה התייצבנו במשרדו של קומאר. על פי השיחה המקדימה עמו, ניסיתי לשער מהו מראה פניו של קומאר. דמיינתי אותו כאדם נמוך קומה, כהה עור בעל עיניים קטנות ואף נשרי.

מתכוננים לקראת האתגר הגדול

המזכירה קבלה אותנו בסבר פנים יפות והפנתה אותנו לחכות בחדר ההמתנה. לא עברו מספר דקות ומחדר המנהל יצא במלוא הדרו גבר גבה קומה, שני מטרים גובהו, נוכחותו מרשימה: פניו חדות, אפו סולד, עיניו שחורות, גדולות ובוהקות. שיערו שחור כצבע הפחם והוא מסורק למשעי. נסיך הודי אמיתי כדמות מן הסרטים. אי אפשר היה לטעות - היה זה מר קומאר.

קומאר ניגש אלינו בצעדים גדולים ובוטחים, ולחץ את ידינו בחוזקה ובחמימות.

"אני מר קומאר. סאמפאט קומאר. אתה בודאי עזרא הראל וזהו חברך." אמרתי בלבי: **"סמפאט, כשמו כן הוא. הוא באמת ובתמים איש סימפטי."**

"זהו יאיר, יאיר שפיצר, הוא גדל בלונדון ומכיר את אנגליה היטב."

שוב החלפת דברי הנימוס והשאלות המקובלות על הטיסה ועל המלון, ולאחריהן נכנסנו למשרד וניגשנו לעבודה במהירות. למפגש צורף איאן, האחראי על מערכת ההפעלה וחדר המחשב.

התנגדות פוליטית גוררת התנגדות מקצועית

יאיר פירט את דרישותיו בקשר להתקנת המוצר. בתגובה לכך הצהיר איאן על השגותיו בהפגנתיות והערים קשיים על עבודתנו. מן הרגע הראשון ידענו שאנו עומדים בפני אופוזיציה קשה. מאוחר יותר הסתבר לנו, שאיאן גילה כלפינו התנגדות לא רק בגלל הסיבות המוכרות והמובנות של התנגדות לשינויים וקושי בהתאמה למערכת חדשה (RESISTANCE TO CHANGE), אלא בעיקר בגלל סיבות פוליטיות, שמקורן בשנאה עזה לישראל וכל מה שהיא מייצגת.

יאיר איננו קוטל קנים. הוא וירטואוז במקצועו. על אף כל ניסיונותיו של איאן להכשילו ולתקוע מקלות בגלגלי ההתקנה, הצליח יאיר לסיים את המשימה ולהעמיד את המערכת להתחלת הפיתוח בזמן שיא. איאן ניסה לשכנע את קומאר להפסיק את הניסוי

מאחר והמערכת שלנו דורשת משאבי מחשב ניכרים. קומאר דחה את המלצתו נחרצות ורמז לו, כי אל לו לצאת נגדנו, כי הוא, סמפאט קומאר, "מסמפט" אותנו.

יאיר ואני ניגשנו במרץ לפיתוח המערכת המדגמית, האב-טיפוס (PROTOTYPE). בתום היום השני לעבודתנו הצלחנו להעמיד שלד ראשוני של המערכת המבוקשת. כאשר עמדנו שמחים וגאים על הישגנו, ניגשה אלי המזכירה של קומאר וביקשה שאכנס אליו לשיחה למחרת בבוקר.

יום רביעי. הגענו מוקדם לעבודה על מנת להמשיך בעבודה הנמרצת. לא ידעתי מה מבקש ממני קומאר, אך הייתה לי הרגשה, שאני עתיד לשמוע בשורות טובות.

בבוקר קיבל אותנו איאן בפנים חתומות, אך ניכרה בו סערת נפש עזה. לפתע, כמו ירה בנו את השאלה:

"האם שמעתם את החדשות? ראיתם מה עשה הפושע רייגן לאנשים חפים מפשע בלוב? הוא העז להפציץ את לוב, הוא הפציץ את הערים המרכזיות בנגזי וטריפולי וגרם להרג של עשרות אנשים. הוא פושע מלחמה ויש להעמידו לדין."

"**בודאי שהוא פושע מלחמה.**" השבתי ובלבי התכוונתי לשליט לוב, מועמר קדאפי. איאן שכח, כמובן, לציין את מעורבותו של קדאפי בטרור הבינלאומי.

בשנת 1984 ירו אנשי השגרירות הלובית בלונדון למוות בשוטרת מקומית, שפיקחה על הפגנה של מתנגדי השלטון. הירי הוביל לניתוק היחסים הדיפלומטיים בין לוב לבין בריטניה. ההפצצה האמריקנית על ארמונו של קדאפי ועל הערים טריפולי ובנגאזי, באה בעקבות מעורבותו של קדאפי בפעילויות טרור רבות נגד בריטניה וארצות הברית, ביניהן רצח חיילים אמריקנים במועדון לילה בגרמניה.

לא רציתי להיכנס לויכוח פוליטי וגם יאיר, חברי, נקט באותה גישה.

בעוד איאן ממשיך בשלו ומרעיף חרפות וגירופים על רייגן ותאצ'ר

בשפה שאינה הולמת אנגלי מנומס, התבקשנו על-ידי מזכירת החברה להיכנס למשרדו של קומאר. קומאר קם לקראתי, לחץ ידי בחמימות ושאל על התקדמותנו בפיתוח אב הטיפוס. מסרתי לו דיווח מפורט על העבודה שבוצעה ועל הערכתנו, כי לקראת תחילת השבוע הבא נוכל להציג בפניו את הגרסה הראשונה של אב הטיפוס.

"**יש לכם בעיה חמורה.**" אמר לי קומאר.

"**אני מרגיש התנגדות רבה מצד הצוות שלי לפתרון המוצע על ידיכם.**"

ראיתי שקומאר בורר בקפידה את המילים, מאחר ונקלע לסיטואציה מביכה. מצד אחד, נאסר עליו להתערב לטובת אחד הצדדים המתחרים בפיתוח אב הטיפוס, אך מצד שני, חש אהדה עמוקה לצוות שלנו, לפתרון הייחודי שהוצע על ידנו ולמסירות ולהתלהבות בה עבדנו. לאחר היסוס, הוא הוסיף:

"**עזרא ידידי,**

Public relations is the key to your success"

כלומר, יחסי הציבור הם המפתח להצלחתכם. אם אתם רוצים להצליח, עליכם לפעול בקרב אנשי הצוות שלי ולקרבם לפתרון המוצע. חזרתי להתייעץ עם יאיר במצב רוח ירוד, אך נחישותי להצליח לא נפגעה. דבריו של איאן מהבוקר, אשר ניסה לגרור אותי לויכוח הפוליטי, רק הוסיפו לרצוני העז להביסו בקרב הסופי.

חפש את התומכים והעזר בהם

סיכמנו שנפעל בשני כוונים. יאיר נטל על עצמו את המשימה למצוא בצוות המפתחים אדם שיתלהב מהפתרון המוצע על ידנו וישמש לנו כנציג נאמן בקרב חבריו. אני קיבלתי על עצמי להעביר קורס קצר לכל אנשי הצוות כדי לשכנעם בנכונותה של התפיסה שלנו לפיתוח תוכנה, ובהיותה הפתרון הטבעי, המתאים והמנצח. כמו כן ביקשתי ללמד את עקרונות המוצר ויתרונותיו בכל שלבי הפיתוח והתחזוקה שלו.

קומאר אישר מייד את קיום הקורס וחייב את כל ראשי המחלקות

להשתתף בו. יאיר מצדו מצא בקלות תומך נלהב–דבי. מנהלת מחלקה, שהבינה את יתרון הצעתנו וראתה באימוץ הפתרון שלנו ובלימודו היסודי קרש קפיצה לקידומה העתידי. דבי הוקסמה מיאיר, גבר נאה, מקרין קסם אישי ובעל חוש הומור אנגלי דק, אותו רכש בילדותו בלונדון. היא נדבקה בהתלהבותו, עמדה על מהירות מחשבתו ומקוריותו.

דבי הייתה רווקה בשנות השלושים המאוחרות של חייה. עבודתה והשאיפה שלה לקידום מקצועי וניהולי היו כל עולמה. דבי קלטה בחושיה שרוח ההנהלה נושבת לכיווננו והשליכה עלינו את יהבה,



מרצה על עקרונות הסאפיאנס

בניגוד לרוח הכללית מצד חבריה.

הקורס שקיימתי עבר בהצלחה חלקית. עוינותו של איאן הייתה לי לרועץ במהלך כל הקורס. הוא ניסה לגרור אותי לפינות אפלות ולשאלות מורכבות וקשות. וביקש בכל כוחו לערער את בטחוני העצמי ולמצוא פרצות בטיעוני.

נאלצתי להתאמץ מאוד לשמור על קור רוחי ולענות בסבלנות על טיעוניו. בהפסקות העלה שוב ושוב נושאים פוליטיים וחזר על טענות נדושות באשר לתוקפנותה של ישראל ולצדקת הפלשתינאים.

מאוחר יותר נודע לי, כי עמדותיו הקיצונית של איאן פעלו בכוון הפוך לכוונותיו, וגרמו לריכוך בעמדותיהם של חלק מהמשתתפים, אם כי לא לשבירתן הסופית. גיליתי גם כי קיימות סיבות שונות

לדחיית המוצר שלנו בקרב משתתפי הקורס. חלק מן ההתנגדות נבע מקושי טבעי לקבלת שינויים וחלק נבע מהפחד ומן האתגר של ההתמודדות מול גישות ותפיסות חדשניות של פיתוח תוכנה.

מעל הכול, ריחפו שנאת העובדים ותיעובם כלפי מנהלם, קומאר, שמוצאו מארץ זרה. הוא לא היה בשר מבשרם ועל כן התקשו העובדים לחוש כלפיו קרבה ואהדה. עקיצותיהם לא חסרו נימה של התנשאות וגזענות נגדו. התנהגותם ודיבורם הקרינו את חוסר שביעות רצונם מכך שה"הודי" הוא מנהלם.

לקראת סוף השבוע כמעט וסיימנו לפתח את חלקיה מרכזיים של המערכת. דבי לא ידעה את נפשה מרוב התלהבות ושמחה.מחויבותה אלינו הלכה וגברה. היא הפנימה את התפיסה הטכנולוגית שהייתה מונחת בבסיס המוצר שלנו והגנה עליו בלהט בפני חבריה. דבי הפכה להיות המוציאה והמביאה, העבירה אלינו "מודיעין" בזמן אמיתי



עם דבי, עומדת משמאל

ועדכנה אותנו על הלך הרוחות בקרב חבריה. שמחנו לשמוע, כי ההתנגדויות התרככו, על אף שהשנאה לקומאר נשארה בעינה. דבי הכירה את המערכת המדגמית הנדרשת על בוריה ולמעשה כתבה בעצמה חלקים ניכרים מן המכרז. הדבר שימח את ליבי, נזכרתי כי אחד מחברי אמר לי לפני הנסיעה:

"אם לא היית שותף בכתיבת המכרז סיכוייך לזכייה היו קלושים."

האיש ביקש לצנן את התלהבותי כדי שלא אתאכזב מתוצאות המכרז.

הוא ציין כי בדרך כלל, המכרז "תפור" על פי האדם הניגש אליו. הזוכה במכרז הוא מקורב אל כותבי המכרז, ה"מכופפים" את התנאים לפי מידותיו.

והנה התמזל מזלי להימצא לצידה של כותבת המכרז, המאמינה ביכולתי והיא עושה כל שביכולתה למען הצלחתי - סיכויינו לזכות השתפרו לאין ערוך.

שאלתי את דבי אילו פונקציות מורכבות נוספות הייתה מעוניינת לכלול במערכת המדגמית. רציתי לצרף חלק מפונקציות אלו למערכת כדי לרשום נקודות זכות נוספות. אופי המוצר שלנו אפשר הוספת שירותים, תצוגות ודו"חות תוך השקעת מאמץ מזערי. ואמנם, הוספנו פונקציות ושירותים בקלות, תוך ניצול מלא של תכונות המוצר. חוק פארטו (PARETTO LAW) פעל במלואו לטובתנו ולמגינת ליבם של מתחרינו.

מפגש אקראי עם בעל ברית ותומך

סוף השבוע הגיע. אנחנו עייפים ושפופים לאחר שבוע סוער של עבודה מאומצת, רבת תהפוכות, הישגים ואתגרים, שנראה לנו כנצח. מזג האוויר הפך לסגרירי יותר והחזאי צפה הרעה נוספת בהמשך סוף השבוע. עתה רוכזו כל מחשבותי בחוויה המצפה לי בשיטוט נוסף ברחובות לונדון, כבסוף השבוע הקודם. לא הקדשתי שמץ מחשבה לתהפוכותיו של מזג האוויר .

למחרת התחלתי לתור את בתי המסחר, שהציעו מגוון מוצרים במחירים אטרקטיביים. לא עבר זמן רב ושוב מצאתי את עצמי במרכז הייד פרק. השבוע היה הפארק מלא וגדוש במפגינים, הרבה מעבר לכמות האנשים, שהיו בשבוע החולף.

כאשר התקרבתי להמון הסוער, ראיתי שהקבוצה המרכזית אוחזת בידיה את דגלי לוב, תמונותיו של קדאפי וסיסמאות ושלטים בגנות ארצות הברית, רייגן ותאצ'ר. גם שמה של ישראל לא נעדר מרשימת הנידונים לגינוי, ללעג ולקלס. הבנתי, שזו הפגנת מחאה נגד ההפצצה האמריקאית של ערים בלוב שהתקיימה באמצע השבוע הקודם.

האנשים צעקו חרפו וגידפו במלוא גרונם. עיניהם רשפו אש שנאה יוקדת ופניהם בערו מקנאות. אי אפשר היה לטעות, רוב הקהל היה אנגלי ולא אנשים ממוצא ים תיכוני. עמדתי נפעם ומשתאה. מה דוחף את הקהל הגדול הזה. נזכרתי בתגובתו של איאן וראיתי את כל הקהל בדמותו, את איאן עצמו לא ראיתי בין המפגינים.

לפתע התקרב לעברי אדם, לבוש בהידור השונה מן הקהל הסוער סביב, ושאל:

"האם אתה תייר? מה דעתך על ההפגנה?"

"הם מטורפים, זקוקים לאשפוז דחוף. בנוסף הם גם מסוכנים." העזתי לומר.

"אתה צודק בהחלט. זו היא גם דעתי." הפטיר האנגלי בשמחה על שמצא אדם המזדהה עם דעתו.

כאשר שמע שאני ישראלי, יצא מגדרו מרוב שמחה וציין, כי הוא מעריץ את עמנו הקטן העומד בגבורה עילאית נגד כוחות הרשע. שמו היה סטיבן. הוא סיפר לי שהוא פרופסור להיסטוריה ומדעי המדינה ועוסק במחקר ובהוראה.

כשגברה המהומה סביב והצעקות הפכו היסטריות ובלתי נסבלות, שאל אותי סטיבן אם ארצה להצטרף אליו לארוחה קלה במסעדה שקטה בקרבת מקום. נעניתי בשמחה. האיש הקרין חכמה, ידע וחום אנושי רב.

סטיבן התעניין בי ובמוצאי. והתרגש למשמע העובדה כי אני צאצא של היהודים שהוגלו לבבל לפני למעלה מאלפיים וחמש מאות שנה, והגשימו בימינו את האמונה שעברה מדור לדור, שיום יבוא ונחזור למולדתנו.

סטיבן סיפר לי על ילדותו ועל ההשפעות שספג מאביו, שהיה קצין בכיר בפיקוד העורף הבריטי. הוא סיפר שחווה את ה"בליץ" כילד בן עשר. הוא נהג להתלוות לאביו בתקופה זו ועבר עמו ממקום אסון אחד למשנהו. הוא ראה חורבן, הרג ואסונות, שהטביעו חותמם על אישיותו לשנים רבות.

אביו אמר לו: **"בני, רכז את התעניינותך ופקח עיניך על המזרח**

התיכון, שם החלה ההיסטוריה האנושית והחלה האמונה באל עליון אחד ושם ייקבע גורל העולם למאות השנים הקרובות, שם יהיה המפגש האמיתי בין כוחות החופש וכוחות הרשע."

סטיבן התגאה בהישגיה של ישראל, כאילו זו הייתה מולדתו השניה, הזכיר את מבצעיה המזהירים, כמו תקיפת הכור העיראקי ו"מבצע אנטבה". הוא ציין, שמבצע כגון "מבצע אנטבה" מציב את הרף הגבוה ביותר לכוחות החירות בכל העולם ומלמד אותם שאין להיכנע לטרור. הוא אמר שפעולתו הנחושה של הנשיא רייגן נגד קדאפי שאבה את השראתה ממבצעיה של ישראל נגד הטרור.

באשר לתקיפת הטילים הסורים ביוני 1982 והשמדתם הטוטאלית, סיפר סטיבן שהוא כהיסטוריון לא מצא במחקריו קרב כלשהו בו השתתפו כוחות גדולים, משני הצדדים ותוצאותיו היו, שצד אחד מושמד באופן טוטאלי ואילו הצד השני יוצא ללא פגע - שוב קבעה ישראל שיא ללא תקדים בהיסטוריה האנושית. ידידי ההיסטוריון אמר, שמבצע חיל האוויר להשמדת הטילים הסוריים הוא האות, המבשר את סוף העידן הקומוניסטי. נחיתות הנשק הסובייטי הודגמה בצורה דרמטית במבצעי חיל האוויר הישראלי.

שאלתי את דעתו על המפגינים בחוץ. הוא בחר בקפדנות את דבריו ואמר לבסוף: **"החשיבה הליברלית אינה עולה בקנה אחד עם המציאות של ימינו. הליברלים גורמים להנצחת הקונפליקטים ולהחמרתם, מאחר והם אינם מבינים כיצד העולם פועל. השקפת העולם הליבראלית היא רומנטית ומגדירה 'מה צריך להיות.' נכון שצריכים להתקיים שלום, צדק וחירות לכל, אך התעלמות מהמציאות ומן הכוחות האמיתיים הפועלים הביאו ויביאו אסונות כבדים לעולם. הסיבה העיקרית לטרור היא קיומם של משטרים ומנהיגים אפלים, השואבים את כוחם מקיומו של הטרור ומתחזוקתו וכך הם שולטים ומשעבדים את עמם. בקיצור, הליברלים הם אנשים טובים וכוונותיהם טהורות אך חשיבתם רדודה וקצרת ראות ומתעלמת מן המציאות. ההיסטוריה הוכיחה פעם אחר פעם כי החשיבה הליברלית הייתה שגויה והרת אסון."** ולאחר הרהור נוסף, הוא אמר בנימה

של שביעות רצון: **"ישראל העומדת בחזית הקידמית של הלחימה בטרור, עומדת איתן במלחמה זו ומלמדת את העולם המערבי פרק מאלף בלחימה נחושה ומוצלחת בכוחות הרשע."**

הזמן חלף מהר. הקפנו נושאים רבים. סיפרתי לסטיבן על חיי בגולה, על הדיכוי ממנו סבלתי בילדותי משכני הערבים, על עלייתי לארץ ועל שרותי בצה"ל. נפרדנו לשלום והבטחנו להיפגש שוב בביקורי הבא ללונדון.

מפגש אקראי זה יצר ידידות מופלאה. הגורל זימן לי מפגש עם אדם רחב אופקים, בעל ידע נרחב וחשיבה מעמיקה. השיחות עמו הבהירו לי נדבכים ורבדים של חשיבה יסודית וסדורה.

לצערי, נמשכה ידידות זו זמן קצר בלבד. סטיבן נהרג בתאונת דרכים שנה לאחר מפגשנו. הוא לא זכה לראות את נפילתה של ברית המועצות אותה חזה בדייקנות.

הגיעה שעת מבחן

השבוע השני לשהותנו בלונדון הוקדש להמשך פיתוח המערכת המדגמית ולשיפורה. מצב רוחנו היה מרומם. לפי המידע שקבלנו מדבי, התקשו המתחרים להעמיד את המערכת שלהם במועד, למרות הצוותים הגדולים שהעסיקו במשימה זו, והזמן הרב שעמד לרשותם. הכול כוון ליום חמישי, יום המבחן. כל הצוותים הגבירו את פעילותם לקראת סיום המשימה.

יום חמישי הגיע. בשעות הבוקר היינו צריכים להציג את המערכת בפני קומאר וצוות עוזריו, לקבל מהם דרישות לשינויים ולתוספות ולהציג את המערכת שנית בצירוף תוספות אלו בשעות אחר הצהריים המאוחרות.

יאיר ודבי עמלו קשות ליצירת תרחיש ("סינריו") יציב, אשר יוצג ללא תקלות. היינו מודאגים מהתנהגותו של איאן וממאמציו לחבל בעבודתנו ועל כן נקטנו בכל אמצעי הזהירות הנדרשים והכנו מענה לתרחישים עוינים אפשריים.

יום חמישי בבוקר. יאיר מסביר במקצועיות את תהליך הפיתוח

ולאחר מכן מציג את הפונקציות השונות, כפי שפורטו במכרז. הכול עובר ללא תקלות. קומאר אינו מסתיר את התפעלותו ושביעות רצונו, אך איאן מקשה :

"היכן התוכניות? ומי יכול להבין מה אתם עושים ? מהיכן נביא תוכניתנים שידעו לטפל במוצר שלכם?"

זו הייתה אחת השאלות אליה התכונן יאיר והכין עבורה תשובה מפורטת, תוך כדי "משחק המלחמה" שערכנו יחד עם דבי.

יאיר שלף קומץ של דפים והראה לכל הנוכחים:

"אלו הן כל התוכניות. בסך הכול כעשרים עמודים. ההוראות כתובות בשפה פשוטה. המערכת אינה מסובכת לתחזוקה, וקל מאוד ללמוד אותה."

כאן פנה קומאר לדבי ושאל :

"האם את כבר יודעת לפתח בשיטות של עזרא ויאיר?"

"כן וזה קל, פשוט וטבעי. בדיוק כמו שהם אמרו. אני מניחה, שתוכניותיהם של המתחרים כתובות על כמה אלפי עמודים." כאן פנתה לאיאן בשאלה מתריסה:

"האם אתה חושב, שקל יותר לכתוב ולתחזק אלפי עמודים במקום כמה עשרות?"

ושוב האיר לנו המזל, איאן בא לקלל ויצא מברך.

קיבלנו את הדרישות לשינויים ולשיפורים והתבקשנו להכינם לישיבת אחר הצהריים. יאיר ביצע את כל הנדרש בכישרון רב, ואף הוסיף פונקציות ושירותים נוספים לפי עצתה של דבי.

ביום חמישי אחר הצהריים, הצגנו את התכנית המשופרת. המצגת הסתיימה בהצלחה מלאה. קומאר לחץ את ידינו והודה לנו על מאמצינו. מאוחר יותר מסרה לי מזכירתו של קומאר כי הוא מזמין אותי לסעוד עמו ארוחת ערב וישמח אם איעתר להזמנתו.

אדוני המנהל - אתה זקוק לידידים אמיתיים

קומאר בחר במסעדה מפוארת ושקטה. ישבנו ושוחחנו. שחזרנו את שני השבועות הסוערים בהם שהיתי בארגונו וסיימתי בתחושת ניצחון. קומאר צינן את התלהבותי ואמר:

"עזרא, איני יכול להבטיחך שתזכה. אני חייב להתחשב בדעתם של מנהלי המחלקות. הרושם שלי הוא כי קיימת אופוזיציה עזה, בעיקר מצידו של איאן הממלא תפקיד מפתח בחברה."

הקשבתי, והחלטתי לבחור במתקפה. לשחק בכל "הקלפים" שנותרו בידי:

"אתה זקוק לידידים במקום עבודתך מר קומאר." אמרתי.

"למה כוונתך ?" השתאה קומאר, **"כל עובדי הם ידידי."**

"אתה טועה." עניתי. **"הם מעמידים פנים. רובם מייחלים לכישלונך ומצפים למעידתך."**

"ומי יהיו חברי, אם כך הוא הדבר?" הקשה קומאר.

"אני אהיה חברך ואעמוד לימינך במלוא כוחי. גם יאיר וכל החברה תעמיד לרשותך את כל משאביה, כדי שתתקדם ותצליח." אמרתי.

"בבחירתך בפתרון שלנו, אתה בוחר בדרך מתקדמת ומהפכנית לפיתוח תוכנה. אני מבטיח לך הצלחה מלאה ובהמשך, ביצור מעמדך וקידומך בחברה. רק המעז מנצח."

דברי נפלו על אוזן קשבת וקרקע פוריה. הנחתי, כי הוא משחזר עתה את המקרים המוזרים, בהם ניסו "חבריו" להפילו בפח. שלפתי מספר מסמכים בהם פרטתי את עקרונות ההסכם בינינו והגשתי לקומאר. במסגרת עקרונות ההתקשרות כללתי סעיף, המציין את אחריותנו המלאה לעמידה בלוחות הזמנים, נהלים לפיתוח המערכת ואף קנסות שיושתו עלינו במקרה של הפרת ההסכם. קומאר נתן מבט חטוף במסמך ועינו נפלה על שמו של יאיר. הוא קרא בקול את הסעיף בו התחייבתי להציב את יאיר כמנהל הפרויקט , וגיחך:

"מחוכם מאוד", הוא חייך:

"I always peefer to deal with the devil that I know than the devil that I don't know"

תמיד אעדיף שיהיה לי "עסק" עם "השד", שאני מכיר' מאשר עם "השד" שאיני מכיר.

קומאר אסף את הניירות, הזכיר לי שהדיון המסכם יהיה במשרדו למחרת היום יחד עם כל מנהלי המחלקות ונפרד ממני לשלום.

התכוננו לדיון המסכם. ציירנו את כל התרחישים האפשריים והכנו תשובות לשאלות מכשילות, סיועה של דבי לא יסולא בפז. היא טרחה ואספה עבורנו את החומר הנדרש, סידרה את המצגת והכינה את חומר הרקע, שחילקנו לנוכחים לפני הדיון. הדיון זרם בהתאם לתכנוננו המקורי. נשאלו שאלות נוקבות, אך ענייניות ולא קנטרניות. הרגשנו שהצלחנו להגיע אל ליבם של רוב הנוכחים והתנגדותם התפוגגה בצורה משמעותית.

יוצא מכלל זה היה איאן, אשר תיאר בהרחבה את חוסר היציבות של המוצר וטען, כי אינו בשל דיו להפעלת מערכת מחשוב קריטית החיונית לתפעול יום- יומי של החברה. לקראת סוף הדיון, כאשר חש איאן כי הכף נוטה לטובתנו, קם ואמר בנימה של אדם, ששלף זה עתה את הקלף המנצח :

"Ezra, what type of support could we expect when Israel will be attacked and destroyed?"

"לאיזה סוג של תמיכה אנו יכולים לצפות, כאשר ישראל תותקף ותושמד?"

הוא לא שאל "אם", אלא אמר "כאשר", כאילו הייתה זו גזירת שמיים, שתתרגש בוודאות בעתיד. שאלתו הוציאה אותי מגדרי וכעסי היה עצום, עד כי המילים נעתקו מפי. אך בטרם אשיב, מיהר קומאר ואמר לאיאן תוך הדגשה מכוונת של מבטאו הזר במעין התרסה, על מנת שאיאן יבין, כי בעל הבית הוא ה"הודי" ולא האנגלי:

"The political issues will be discussed between me and Ezra separately"

"נושאים פוליטיים יידונו בנפרד ביני ובין עזרא."

קומאר רמז שזהו סוף הויכוח בנושא זה ואין איש רשאי להתייחס

אליו יותר. הרגשתי כי דבריו הפרובוקטיביים של איאן, הטו עוד יותר את הכף לטובתנו.

שוב יצא איאן לקלל ונמצא מברך. הדיון תם. קומאר נשאר בחדר והחליף מספר מילים עם דבי ויאיר, ולבסוף נפרד ממני לשלום וסינן באזני:

"**אתה צודק עזרא, אני זקוק לחברים.**" הוא לא השמיע מילת התייחסות בקשר לנושאים הפוליטיים, עליהם הבטיח לדבר אתי בנפרד. תבוסה נוספת נזקפה לחובתו של איאן.

דבי עדכנה אותנו בתהליך קבלת ההחלטות. היא סיפרה, שועדת המכרזים תתכנס במהלך השבוע הקרוב, ואין תקדים לכך שועדה זו תקבל החלטה בניגוד לדעתו של קומאר.

מזל מוביל להצלחה, אך גם יוזמה וחריצות

שבנו לארץ בתחושה עילאית של ניצחון. ימים ספורים לאחר הגעתנו פלט מכשיר הפקס את הבשורה שכה ייחלנו לה - אישור לזכייתנו במכרז.

עבודה רבה ומאומצת, תושייה, מסירות, נאמנות ואמונה עמדו לזכותנו בהשגת ההצלחה, אך גם הרבה מזל: קומאר, שהשכיל להבין שרק יוזמה נועזת תביא אותו לפרוץ את דרכו לקידום בסולם הניהול. וכי האמביציה שלו שלא ידעה שובע תבוא על סיפוקה. דבי, שהשכילה להבין את הכיוונים הטכנולוגיים והצטרפה בהתלהבות ל"כוחותינו". יאיר, אשר כישרונו יוצא הדופן אפשר לנו להתגבר על אין ספור בעיות טכניות של מערכת ראשונית, שיציבותה נמוכה ותיעודה לקוי.

איאן, אשר ברוב איוולתו, קנאותו ושנאתו אלינו עשה את מעשה בלעם, והטה את הכף לטובתנו.

למדתי שני לקחים מרכזיים למכירה מוצלחת: אתר את מקבלי ההחלטות וחפש את האג'נדה האישית שלהם.

ששה חודשים לאחר תחילת הפרויקט הוכנסה המערכת לתפעולה המלא. יאיר התגבר במומחיות רבה על אין ספור תקלות ובעיות

ביציבות המערכת. קומאר מונה לחבר הדירקטוריון ולאחר מכן קודם בתפקיד לדרגה בכירה ביותר בחברה. איאן פוטר עקב חוסר לויאליות למקום העבודה. דבי קודמה בסולם הדרגות והגיעה לתפקיד בכיר. מאוחר יותר, היא תצטרף לחברת "סאפיינס" ותהווה את אחד מעמודי התווך המרכזיים בהפצת המוצר באנגליה. היא התחתנה והביאה לעולם שני ילדים מקסימים. יאיר ימונה מאוחר יותר למנהל "סאפיינס אנגליה", חברה בעלת מחזור שנתי של עשרות מיליוני דולרים. "סאפיינס אנגליה" מינתה למעלה ממאה ועשרים עובדים המטפלים בעשרות לקוחות. ואני, מעודד מהצלחתי באנגליה, הפלגתי לשווקים חדשים.

מאוחר יותר נודע לי כי המכירה שביצעה חברת "סאפיינס" באנגליה, היתה המכירה הראשונה בהקף גדול של תוכנה ישראלית בחו"ל.

פרק י"ח

חלוציות בת זמננו

כולם יוצאים נשכרים

עם שובי לארץ לאחר המכירה המוצלחת באנגליה, התקבלתי בהתלהבות על-ידי חברי. זו הייתה התגשמות חלום עבור אנשים רבים, ובראשם עובדי החברה המסורים. הידיעה כי התוכנה המקורית בה הם עובדים ואותה הם מעריכים, נקלטת גם מעבר לים ככלי פיתוח מרכזי בחברה בינלאומית גדולה, מילאה את לבם בגאווה, החדירה בהם אמונה כי הם נמצאים בנתיב הנכון.

האופוריה שלטה באויר, והשפיעה על כולנו. סרן ט' החל לחשב חישובים ולהכין תוכנית עסקיות המצביעות על הכנסות ורווחים של מאות-מיליוני דולרים תוך תקופה קצרה. תחושת התרוממות הרוח והשמחה העילאית אין מסוכנת ממנה לראייה מעוותת של המציאות ולשאננות הרסנית. הדבר נכון גם בחייו של הפרט וגם בחייו של כל ארגון, ובחייה של כל אומה.

במהרה נודע לי, כי סרן ט' כלל לא היה מורשה לשווק את תוכנת ה-DB1 בחו"ל והזיכיון שקיבל ממכון וייצמן התייחס לשווק המוצר בישראל בלבד. שני הצדדים פתחו במאבק מר ועיקש לזכייה בעור הדוב אשר טרם ניצוד, במקום למצוא את תעצומות הנפש ולהגיע להבנה ושיתוף פעולה. במהרה הגיע הסכסוך לדיון בבית המשפט. זמן יקר הושחת על מאבקים משפטיים מכוערים וממושכים בין הצדדים. השילוב של אופוריה ותאוות בצע הנו שילוב קטלני לכל ארגון, וככזה השאיר את רישומו על הפעילות הסדירה בחברת א.א.א. ועל פעילותם של המפתחים במכון וייצמן.

במבט לאחור, נראה לי שההתנהלות באותה תקופה הכילה את הזרעים של ההחמצה העתידית הגדולה, אשר מנעה מתוכנת ה-DB1 להיות הפלטפורמה המוביל בעולם פיתוח התוכנה.

תחילה, נסחפתי גם אני לחטא האופוריה. אך ככל שעבר הזמן

והמאבקים המשפטיים בין א.א.א. וצוות המפתחים הלכו והחריפו, החילותי בחשיבה מעמיקה ומפוכחת על האירועים ועל ההתנסות המיוחדת שהייתה לי באנגליה. לאט ובבטחה, הגעתי לתובנה כי הניסיון המוצלח שהיה מנת חלקנו באנגליה נשען על צירוף מקרים אקראי ועל בסיס בלתי-יציב בעליל. המרחק בין כשלון מהדהד לבין ההצלחה המסחררת שהביאה לאופוריה העזה היה כחוט השערה.

על אף העליונות הטכנולוגית המכרעת של תפיסת ה-DB1 (אשר ייקרא בעתיד "SAPIENS") מבחינת הרעיון והתפיסה, הנשמרת גם בימים אלו, היו מספר נקודות תורפה אשר גרעו במידה ניכרת מהאטרקטיביות של המוצר ומן היכולת להפיצו בשווקים הנוהגים בסטנדרטים מחמירים.

אילו במקום הסכסוכים המשפטיים והאופוריה המשתקת, היו כל הצדדים מתאחדים למשימה אחת ולהשגת יעדים משותפים, היה עתיד המוצר מבטיח הרבה יותר.

הנקודה המרכזית אותה היינו צריכים לשפר, הייתה האופן בו יש להציג את המוצר בפני הלקוחות הפוטנציאליים. לא היה כל חומר שווקי שתמך במוצר, התיעוד לא בוצע ברמה המתבססת על תקנים מקובלים, יציבותו של המוצר בתנאים משתנים הייתה בעייתית והוא צרך משאבי מחשוב מרובים שעלותם רבה.

כאשר הסכסוך התלהט והצדדים הגיעו למחוזות נידחים של משטמה ועוינות, החלו הלקוחות בארץ לגלות חוסר נוחות ואכזבה. בנוסף, היה קשה לצרף לקוחות חדשים.

ברגע הקריטי הגיעה הישועה בדמותו של ד"ר יוסי בולס, אשר פעל באורך רוח ובסבלנות אין קץ, על מנת להביא את הצדדים הנצים לפשרה הוגנת. את בולס הכרתי עוד בתקופת שרותי במחלקת תוא"ר כראש ענף מערכות ממוכנות וראש ענף ארגון. בולס הוא איש צוות אויר, נווט במקצועו, אשר הוצב במפקדת חיל האויר כחלק מתהליך קידומו בחייל. בהתחלה שירת במחלקת מבצעים, שם נוצרו בינינו קשרי עבודה, כאשר הענף שלי עסק בהגדרת המערכות הממוכנות במוצב השליטה הקרבי. את המגעים הרצופים עם בולס ניהל באותה

תקופה קצין הענף שלי, יעקב קרן, אשר הביע בפני את התפעלותו מן הקצין המוכשר, ששיתף עמו פעולה בצורה הדוקה שהייתה עבורו מקור חשוב ובלתי-נדלה של ידע ורעיונות.

התפקיד האחרון של בולס טרם שחרורו, היה ניהול פרויקט מערכת כוח האדם של חיל האויר. בתפקידו האחרון נחשף בולס למערכת ה-DB1. הוא גילה במערכת החדשנית עוצמה ויכולת והיה אחד מחסידי פיתוח התוכנה באמצעות טכנולוגיה זו. בכנס המשתמשים הראשון של תוכנת ה-DB1 נפגשתי עמו ודנו באפשרויות קידום המוצר בארץ ובחו"ל.

בולס הכיר היטב את שני הצדדים הניצים, והצטער צער עמוק על אובדן הפוטנציאל העסקי הענק הטמון במוצר.

עם שחרורו מצה"ל החל בולס במגעים בין הצדדים כדי למצוא פשרה הוגנת. אין ספק כי הצדק היה בצידו של צבי מסיני, אבי המוצר ויוצרו, עם זאת לא ניתן היה להתעלם מתרומתו של סרן ט' לשיווק המוצר והפיכתו ל"להיט" בשוק הישראלי, ופתיחת הצוהר לשווקים בחו"ל עם הצלחת המכירה באנגליה.

בולס השתמש בכל השיטות האפשריות ליישוב סכסוכים ויישם את התיאוריות במדעי ההתנהגות בהן התמחה בלימודיו באוניברסיטה. הוא לא היסס להשתמש בנבואות על העתיד הטוב והורוד המובטח לכולנו ויאפשר לשני הצדדים ליהנות מן הפירות המובטחים. הוא שיבח את התפקיד החלוצי והציוני אשר נפל בחלקנו ועל מחויבותנו המשותפת לשאת באתגר ולהביא את התרומה המיוחלת לכלכלת ארצנו, אם לא נעשה זאת, אמר, נבגוד בתפקידנו ויעודנו. במקביל פעל בולס לאיתור משקיעים, שיוכלו להביא את החברה המשותפת, "SAPIENS", לפריחה ולצמיחה אמיתית.

מאמציו העילאיים של יוסי בולס הביאו לסיום מוצלח. ההסכם שהושג היה תוצר של חשיבה פורייה ויצירתית והתבסס על עיקרון ה-"WIN-WIN", לפיו שני הצדדים הנמצאים במחלוקת יוצאים נשכרים. טבעם של הסכמים מעין אלו כי הם עמידים בתנאים משתנים ונשמרים לתקופה ארוכה.

לפי ההסכם שהתקבל על דעת כל הצדדים, הוקמה חברה משותפת, אשר לה זכויות הפיתוח והשיווק בכל העולם. בחברה החדשה חולקו הנתחים על פי נוסחאות מורכבות בין הצדדים. המשקיעים החדשים קיבלו נתח נכבד בתמורה לסכומי כסף שהוזרמו לחברה. גם סרן ט׳ נהנה מן המציאות החדשה. נוסף לזכייתו בנתח גדול מרווחי החברה המשותפת, הוא מונה כמנהל הפעילות באנגליה ועבר עם משפחתו ללונדון.

חברת א.א.א. חדלה מלהתקיים, הבעלות שלה עברה לישות החדשה והיא נקראה ״סאפיינס ישראל״. היה זה אך טבעי שיוסי בולס ימונה כמנכ״ל ״סאפיינס ישראל״.



דר׳ יוסי בולס יוזם ומנהיג

שלוש ציפורים במכה אחת

באותה תקופת ביניים ריכזתי את מירב מאמצי בשוק הישראלי ועסקתי בשיווק המוצר ללקוחות חדשים ובמקביל עסקתי בביסוס המוצר והטמעתו בקרב לקוחות קיימים. הפעילות כללה את איתור הלקוח, הכרתו, יצירת האמון ומציאת הפתרון המקובל עליו על פי צרכיו. אחד הלקוחות החשובים אשר מכרתי לו את התוכנה הייתה חברת "אגד", מפעילותי עמה הפקתי לקחים רבים. החשוב בהם היה היחס בין המשווק לבין הלקוח. פעולת שיווק מוצלחת עשויה להיווצר כאשר נוצרת מערכת יחסים כנה ואמיתית בין נציג המכירות לבין הלקוח. על איש המכירות להכיר היטב את צרכיו של הלקוח ולהשתדל בכל כוחותיו לספק את המוצר ואת השירות המתאים לו ביותר. במילים אחרות, יש להעמיד את טובת הלקוח מעל לכל שאר המטרות בפעולת המכירה.

ההכרה המוחלטת והמעמיקה של איש המכירות במוצר הנמכר, אהבתו למוצר והאמון המוחלט ביכולותיו והתאמתו לצרכי הלקוח היא תנאי חשוב נוסף לביצוע מכירה מוצלחת. כשם שרגשות האמון, ההזדהות והסימפטיה צריכים לשרור בין איש המכירות לבין לקוחותיו, כך צריכים רגשות אלו להתקיים בין איש המכירות לבין המוצר אותו הוא משווק.

במקרה שלי, הזדהיתי לחלוטין עם המוצר ששיווקתי. אהבתי ללמוד אותו וללמד אודותיו. הבנתי היטב את עקרונותיו והערכתי את התפיסה המונחת מאחוריו. בראייה לאחור, נראה כי אלו שהתבוננו בי מן הצד ולא היטיבו להכירני, ראו את אהדתי למוצר כמוגזמת ואת התלהבותי כהתלהבות יתר.

השפעתם של המשקיעים הלכה וגברה ברבות הימים. פגישותי הראשונות אתם היו קצרות ואקראיות. ניסיתי להגיע אליהם לשיחה ממשית ותכליתית, אך ללא הצלחה. היו לי דעות מגובשות על המוצר, על החזון העתידי ועל תכנית הפעולה. למרבה הצער, מעייניהם של המשקיעים היו נתונים אך ורק למימוש מהיר של השקעתם. הם החלו

בצעדים מיידיים להנפקת החברה בשוק ניירות הערך האמריקני. הם ידעו כי לשם כך יש להגביר את המכירות בחו"ל ולהגיע למספר לקוחות גדול, מהר ככל האפשר.

באותן שיחות קצרות שניהלתי עם המשקיעים ניסיתי להציג בפניהם את הפעילויות המיידיות שיש לנקוט כדי לאפשר את הצלחת המכירות. פעולות הקשורות בשיפור התיעוד של המוצר, שיפור יציבותו התפעולית, הקטנת צריכת המשאבים והגדלת האופציות המוצעות בהגדרות היישום.

חשיפת המוצר בחו"ל בפעם השניה הגיעה אלינו באקראי. במסגרת פעולותי בחברה הכרתי ישראלי בשם אביגדור, שפעל בשווייץ. אביגדור נזקק לכוח אדם מקצועי לשם פיתוח יישומים בחו"ל. זה היה מרכז נוסף לרווחים, אשר ניסיתי לפתח בשלב הביניים, עד ליצירת בסיס לקוחות גדול של "סאפיינס" בחו"ל. אביגדור הציע לי הצעה מפתיעה. הוא סיפר על תערוכה גדולה שתתקיים בבאזל בנושא מחשבים, והציע כי "סאפיינס" תהיה שותפה שלו לשכירת ביתן קטן לתצוגה בתערוכה. על אף התקציב הצנוע שנדרש בגין השתתפותנו, נדרשתי למאמצי שכנוע לא-מבוטלים כדי לזכות באישור ההנהלה והמשקיעים.

יצאנו לבאזל אני ועמיתי לעבודה, שי סולה, שנמנה עם הגרעין הראשוני של צוות המפתחים. שי שלט בנבכי המוצר והייתה לו תפיסה נכונה לגבי הפוטנציאל הטמון בו. שי היה בעל כושר ביטוי ושכנוע, וידע להסביר את יחודו של המוצר והתפיסה החדשנית הטמונה בחובו. האנגלית שלו הייתה מהוקצעת ורהוטה, והוא שלט היטב בעולם המונחים המקובלים הן באקדמיה והן בתעשיית המידע. השתתפותו בתערוכה הייתה עבורו אתגר מעניין, באשר שש היה לחשוף את המוצר בפני מומחים בתחום תעשיית המידע. שי האמין בכל מאודו במוצר אשר בפיתוחו נטל חלק פעיל.

התערוכה נמשכה שלושה ימים. הביתן אותו חלקנו עם אביגדור ממוקם בפאתי האולם, ורק מעטים מבין המבקרים פקדו אותו. גם

אלו שטרחו והגיעו לביתן, זיכו אותו במבט חטוף, סבו על עקבותיהם ושבו למרכז האולם.

ביום השני של התערוכה. נמשך המחזה קורע הלב של המבקרים, אשר אינם טורחים להקדיש מזמנם ולהתעכב בביתן שלנו. הזמן חולף, ואין שינוי. היה צורך לעשות מעשה, אך ידנו קצרה מלהושיע. ירדתי למרכז האולם והסתכלתי בקנאה בביתנים העמוסים בקהל מתעניינים. באחד הביתנים, הציגה חברת תוכנה מוצר להכנת מצגות, עלונים ודפי פרסומת. ביקשתי מנציג החברה שיכין אתי עלון קטן על מוצר ה"סאפיינס" והוא נענה בהתלהבות. זה היה עלון הפרסומת הראשון שלנו בלועזית והוא כלל מספר משפטים על תכונות המוצר באנגלית. לבקשתי הוסיף נציג החברה את תרגום הטקסט האנגלי לשפה הגרמנית. בראש העלון התנוססה בשפה הגרמנית השאלה:

"האם יש בארגונך מחשב מרכזי??"

מצויד בעותק אחד של העלון, ניגשתי לביתני החברות המשווקות מכונות צילום והעתקה. ניגשתי לאחת המכונות אשר נראתה לי מתאימה לצרכי. פניתי לנציג החברה והתעניינתי לדעת אם יוכל לשכפל את העלון הצבעוני שבאמתחתי במאתיים עותקים ולשמור על איכות הצבעים וטיב ההעתקה גם בעותק האחרון.

לאחר דין ודברים ביני ובין נציג חברת מכונות ההעתקה, אשר גרמו להתקהלות והתעניינות מצד העוברים ושבים, נאות נציג החברה להדגים בפני את נפלאות מרכולתו. הוא ראה בכך פרסום למוצר שלו והזדמנות להאדרת יכולותיו בפני הקהל הרב שהלך והתעצם מסביבנו. עם סיום ההעתקה, מסר לי נציג החברה את העותקים, כדי שאוכל לבחון בעצמי את הישגו המרשים. בחנתי היטב את העותקים, ואשרתי בפני כל הקהל הרב שהתאסף מסביב את איכותה יוצאת הדופן של המכונה המוצעת. זה היה המינימום שהיה ביכולתי לעשות, כדי להשתיק את מצפוני על שהולכתי שולל את הסוכן הנמרץ.

חמוש בעלוני הפרסומת החדשים, שמתי את פעמי במהירות לדוכן ה"סאפיינס" בפאתי אולם התערוכה. נותרו עוד יום וחצי עד הנעילה.

הזמן קצר והיה עלי לפעול במהירות. עמדתי בקצה הפרוזדור שבסופו מוקם הביתן שלנו. לאורך השדרה המרכזית של התערוכה צעדו המונים אשר חלפו על פני, משוחחים ביניהם בלהט על פלאי הטכנולוגיות החדישות המוצגות בתערוכה. מאמצי לצוד את תשומת ליבם עלו בתוהו, הם היו עסוקים בעצמם מבלי שיזכו אותי אף במבט אקראי. ניסיתי לבצע מיון ראשוני מהיר של החולפים על פני ולבחור את המועמדים המתאימים ביותר לחשיפה למוצר שלנו. את המיון עשיתי לפי הגיל, צורת הלבוש ונטיית לבי. למתאימים ביותר, הרהבתי עוז בנפשי וניגשתי אליהם ישירות בשאלה בגרמנית

"Haven zie eine centrale computer?"

"האם לאדוני יש מחשב מרכזי?"

זה היה אחד המשפטים הבודדים שהכרתי בשפה הגרמנית. למדתי מתוך העלון. משפטי ברכה ונימוסים למדתי משי סולה שהכיר חלקית את השפה הגרמנית. רבים מאלו אשר פניתי אליהם, הופתעו מגישתי הישירה והמחוצפת, התעלמו ממני והמשיכו בדרכם מבלי לענות לשאלתי. בין הבודדים אשר הצלחתי להביא אל שי סולה להסברים נוספים, לא נמצא האדם המתאים.

גם מחציתו של היום האחרון לתערוכה לא האירה לי פנים, על אף שניסיתי לשכלל את שיטת הגישה לעוברים ושבים ולעשותה מעודנת ומקובלת יותר. הזמן הלך ואזל, התקרבתי למועד בו יהיה עלי להודות בכישלון הצורב.

לפתע צדה עיני דמות של אדם שנראה לי באותו רגע כמועמד המתאים ביותר להצגת מוצרנו. הוא היה כבן ארבעים, לבוש בהידור וטוב טעם ופניו הביעו אינטליגנציה ורצינות. תחילה דחה את בקשתי הראשונית. הוא ענה בנימוס שבארגונו אין מחשב מרכזי, ושהוא מנהל בחברת תוכנה המפתחת יישומים ללקוחותיה. לחלק נכבד מהלקוחות האלו יש מחשב מרכזי. החלטתי שלא לתת להזדמנות הזו לחמוק מידי. זו נראתה הזדמנות אחרונה להצלחת המשימה ולהצדקת ההשתתפות בתערוכה.

"מצוין," אמרתי לו. **"על-ידי השימוש בתוכנת הפיתוח שלנו, תוכלו לעמוד היטב בפני התחרות הגואה בשוק התוכנה, בעזרת הכלי שלנו תוכלו להציע מחירים נמוכים וזמני פיתוח קצרים יותר."**

זו הייתה הפעם הראשונה בה הבחנתי כי גילה שמץ של עניין בדברי. החלטתי להסיר מעלי את שארית כללי הנימוס. הייתי מוכן למשוך אותו בחזקה בשרוולו ולהובילו אחר כבוד לביתן. נדמה היה לי כי האיש קרא את מחשבותי, כי אז הוא נאות להתלוות לאותו בריון נחוש וטרחני הדובר אנגלית במבטא זר ומוזר.

ערכתי לו היכרות עם שי סולה, שחיכה בקוצר רוח להזדמנות זו. שי לא השחית זמן יקר ופתח מייד בהתקפה מרוכזת ומתוכננת היטב. הוא שלט שליטה מלאה בשפה האנגלית, אך ידע גם קורטוב של גרמנית וצרפתית, השפות הרשמיות בשווייץ.

השיחה עם האורח, פיטר פוירר, ארכה הרבה מעבר לציפיותינו הראשוניות. הסתבר שמר פוירר היה מנהל בכיר בחברת תוכנה מובילה בשווייץ - חברת "SYSTOR". הוא סיפר שהם נמצאים בשלבים הסופיים של חתימת חוזה להקמת מערכת ממוכנת חדשה עבור חברה גדולה להובלת מטענים ברחבי אירופה - חברת "איטרקונטינר". לאחר ששי שאל פרטים אחדים על מהות הפרויקט העתידי עבור "אינטרקונטינר", הוא שרטט עבור פיטר פוירר את העיצוב הראשוני של האובייקטים השונים של המערכת ואת הקשרים הלוגיים ביניהם.

פיטר, שהיה מומחה בתחום פיתוח התוכנה, ישב נפעם נוכח איכות התכנון ומהירות עיצוב המושגים בכלי הפיתוח החדש. פיטר, שי ואני ניהלנו שיחה ערה על ההתפתחויות הטכנולוגיות הקיימות והעתידיות. המוצר שהוצג בפני פיטר היה הרחק מעבר לתפיסות ששלטו באותה עת. פיטר לא הצליח להסתיר את התפעלותו, על אף האיפוק הרב הנהוג בחלק זה של העולם. הוא התעכב במיוחד על נושא מילון הנתונים התלת-שכבתי, והתרגש במיוחד כאשר הצגנו בפניו את חוקי המידע, המוטמעים בתוך האובייקט במערכת. הוא



התערוכה בבאזל - פיטר פוירר במרכז התמונה

נפרד מאתנו בחמימות, והבטיח כי ייצור אתנו קשר בהקדם.

לקראת ערב, שעות ספורות לפני נעילת התערוכה, שוב הופיע בפנינו פיטר פוירר, מלווה בשני נציגים נוספים - נציג "SWISS BANK", הבעלים של "SYSTOR" ונציג חברת "אינטרקונטינר", עבורה היה צריך לפתח את המערכת החדשה.

בתום דיון ארוך, אשר נסב בעיקרו על התפישה המהפכנית שלנו בפיתוח המערכת החדשה, נפרדו מאיתנו האורחים בידידות כנה. הם לא חסכו במחמאות. פיטר פוירר סיכם ואמר:

"ידידי, יש בידכם מערכת פיתוח למופת. זהו היהלום האמיתי, אנו נתראה בקרוב".

פיטר קיים את הבטחתו. תוך פחות משבועיים, ביקר בישראל יחד עם נציגי הבנק השוויצרי ונציגי חברת "אינטרקונטינר".

זמן מה לאחר מכן נחתמו החוזים עם חברת "SYSTOR", שאמורה הייתה להיות נציגת "סאפיינס" בשווייץ וגרמניה, ועם חברת "אינטרקונטינר" לפיתוח המערכת החדשה באמצעות כלי ה"סאפיינס".

המשקיעים ב"סאפיינס" הגיעו להסכם עם הבנק השוויצרי, אשר רכש נתח ממניותיה של החברה בתמורה לסכום של למעלה ממיליון דולרים. סכום אגדי במונחים של אותם הזמנים ומן הגבוהים שהושקעו באותה עת על-ידי גורם פיננסי בינלאומי מכובד בהיי טק הישראלי.

כל הגורמים שהשתתפו בעסקה יצאו נשכרים ממנה עד מאוד. בפני "סאפיינס" נסללה הדרך להנפקה המיוחלת בשוק המניות האמריקני. היא מצאה נציג איכותי שקידם את מכירותיה בשוק האירופי, ואף זכתה בהשקעה מכובדת, ובלקוח יוקרתי. המערכת של "אינטרקונטינר" פותחה בזמן שיא ותוך פחות משהה חודשים נכנסה לפעילות שוטפת.

הלקח המרכזי מן התערוכה בבאזל, הוא שאין להתייאש בשום שלב של הפעילות ויש לפעול למען המטרה עד הרגע האחרון. פיטר פוירר, אשר הביא לנו שלושה הישגים- משקיע, מפיץ ולקוח, הופיע ברגע האחרון ממש, וההכרעה החיובית בוצעה בדקות שלאחר סגירת התערוכה.

ניצול ההצלחה

לאחר התערוכה נוצרה אוירה של התלהבות והתרוממות רוח. דרכו של ה"סאפיינס" למוצר תוכנה המוביל בעולם פיתוח המערכות הממוכנות נראתה עתה למשקיעים ולרוב המנהלים סלולה יותר מתמיד. זהו אחד הרגעים המכריעים בחייה של כל חברה. אך הצלחות ההווה אינן מבטיחות את הצלחות העתיד. היה זה הרגע בו צריכה הייתה חברת "סאפיינס" לתכנן היטב את פעולותיה הבאות.

בראייה לאחור, נראה כי אילו חברת "סאפיינס" הייתה נוקטת באותה תקופה מספר צעדים שנדרשו כתוצאה מן ההתפתחויות הטכנולוגית, הייתה עשויה להיות אחת מחברות התוכנה הגדולות והמובילות בעולם.

אחד הנושאים החשובים, אשר לא ניתנה להם תשומת לב מספקת, היה נושא הטיפול ב"תחנות-קצה" חכמות, בעלות כושר מחשובי,

שספקו מגוון שירותים ייחודיים ללקוח הסופי. לאט ובבטחה החליף המחשב האישי את שרותי התחנות של "י.ב.מ." מסוג 3270. בחברת "סאפיינס" שלטה התפיסה כי יש לעקוב אחר האסטרטגיה שהוכתבה על-ידי חברת "י.ב.מ.", אשר גרסה כי כל שרותי הלקוח צריכים להיות נשלטים על-ידי המחשב המרכזי, הציר היחידי של שרותי המחשב בארגון.

נושא נוסף, אשר הטיפול בו נעשה מאוחר מדי ומועט היה נושא הפעלת ה"סאפיינס" על פלטפורמות של המערכות הפתוחות ולא רק של המחשב המרכזי. עמדתי בשני הנושאים הייתה ברורה. פיתוח שירותים עבור לקוח הקצה היה מוכר לי עוד בהיותי בארצות הברית. היה ברור לי כי זו התפיסה הנכונה להפעלת מערכות מידע, ומעצם היותה התפיסה הנכונה, לא יהיה כוח בעולם אשר יעצור אותה. אלו הן הכוחות של מערכות אמיתיות, ההולמות את צרכי הסביבה אשר להן עוצמה וחיות עצמאיים משלהם.

המשקיעים חיפשו מימוש מהיר להשקעתם על-ידי הנפקת החברה בשוק ניירות הערך האמריקני, ה-"נאסדאק". הם שאפו להגדלת המכירות בכל העולם, והקצו לכך משאבים רבים.

אסטרטגיית השיווק שהותוותה על-ידי המשקיעים הייתה מוטעית מיסודה. הם גרסו כי יש להציע את ה"סאפיינס" ללקוחות הפוטנציאליים ככלי אוניברסאלי המחולל יישומים עבור הארגון. אסטרטגיית השיווק שהוכחה כנכונה, הייתה מכירת ה"סאפיינס" כפתרון לבעיות פיתוח ספציפיות, שהן קריטיות לתפעול תקין של הארגון והמשוועות לתשובה מהירה.

בולס הבין היטב את יתרונות ה"סאפיינס" ביצירת פתרונות מהירים. הוא יצר קשר אישי והדוק עם הלקוחות הישראליים וזכה להערכתם ואימונם. אף אני סייעתי בפעילויות החברה בישראל. הגדלנו במידה ניכרת את חוג הלקוחות והעמקנו את האחיזה אצל הלקוחות הקיימים.

גישתו המיוחדת של בולס ללקוחות, תאמה לחלוטין את גישתי.

שנינו סברנו שיש להתייחס ללקוחות באהבה ללא סייג, ללמוד היטב את סביבתם, את בעיותיהם המיוחדות ואת החלופות האפשריות לפתרון הרצוי להם. קיימנו אירועים משותפים רבים עם הלקוחות, שהפכו במרוצת הזמן למעין מפגשים משפחתיים. הלקוחות, בתורם, גמלו לנו טובה והערכה על התנהגותנו. יחסי ההבנה והידידות שלי עם בולס העמיקו עם השנים וידידותנו נמשכת עד עצם ימים אלה.

ברבעון הקריטי בו בוצעה הערכת שווי החברה לפני ההנפקה ל"נאסדאק", נעשה מאמץ להגדיל את המכירות. בולס הצליח להשיג שני חוזים גדולים מן הביטוח הלאומי וממשרד השיכון ואני הצלחתי לסיים את עסקת המכירה לבנק משכן ולהגדיל את חוזה השירותים עם "אגד".

הפעילות בחו"ל הלכה והתרחבה. הסניף הישראלי הווה את העורף השיווקי והטכני לפעילות זו. ריכוז הפעילות הבינלאומית ב"סאפיינס ישראל" היה בתחום אחריותי. קבלתי את מלוא הסמכויות בנושא זה ואת מלוא התמיכה והעידוד.

אחת הפעילויות המרכזיות הייתה בקנדה. המפתחים החלו את קשריהם בקנדה לפני מעורבותם של המשקיעים. לאחר הסכם כולל, שאומץ על-ידי כל הגורמים, נסללה הדרך להושטת סיוע יישומי למיזם הקנדי על-ידי "סאפיינס ישראל".

נסעתי מספר פעמים לטורנטו שם התרכזה הפעילות העיקרית אצל שני לקוחות גדולים בתחום הביטוח והבנקאות. בחברת הביטוח "Crown Life" השתקפה בכל חריפותה תופעת ההתנגדות לשינויים. התופעה חלחלה לחלקים חשובים בחברה ולרבים מעובדיה המקצועיים. חקרתי את התופעה, וגיליתי שיש בה גם צדדים מוצדקים. הבעיה שלנו הייתה כיצד להקטין את החרדות של העובדים ולשכנעם כי השינוי לא יביא פיחות במעמדם.

את המטלה להעברת קורס ה"סאפיינס" נטלתי על עצמי. בניגוד לקורס שקיימתי באנגליה, כאן מצאתי את עצמי עומד בפני חבורה של מקצוענים, שניסו בכל מאודם למצוא נקודות תורפה במוצר ולהכשיל אותי בביצוע משימת ההדרכה.

עלי להודות, כי עמידתי באתגר זה הייתה למטה מבינונית. ההכנה שעשיתי לא הייתה טובה דיה לגודל המשימה לה נדרשתי. זה היה לקח מר עבורי, שהנחה אותי להתכונן היטב לקראת משימות מורכבות.

את ההתנגדות העזה ביותר הובילה מריאן, מנהלת מחלקת מערכות הפעלה, ואשר היה לה מעמד מכובד ויוקרתי בחברה. ניכר היה כי שלטה היטב בחומר הנלמד וחיפשה את נקודות התורפה של המוצר. באחד מרגעי החסד, התוודתה בפני כי המוצר שלנו הוא לכל הדעות מעולה, וכי תפיסתנו לגבי פיתוח מערכות מחשוב היא התפיסה הנכונה אשר ללא ספק תשלוט בעתיד על כלל התעשייה. את התנגדותה נימקה בכך שאין ברצונה לצעוד לעבר עתיד מקצועי אישי לוט בערפל, כאשר מעמדה הנוכחי איתן, שריר וקיים.

העבודה ב-"Crown Life" היוותה אתגר מקצועי וארגוני עבור עובדי ה"סאפיינס". לראשונה נחשפנו לפיתוח מערכות פיננסיות המהוות את הציר המרכזי של פעילות חברה פיננסית בינלאומית. המוצר סבל ממספר בעיות: צריכת משאבים גדולה, חוסר יציבות, תיעוד ברמה נמוכה ומחסור בפונקציות מסוימות אשר מנעו את האפשרות לפיתוח המערכת בהתאם לאפיונם המקורי.

צבי מסיני, אשר הכיר את כל נבכי המוצר ופיתח חלקים חשובים ממנו, פעל ללא-לאות ובמסירות ללא-גבול על מנת לעמוד ביעדים שהוכתבו על-ידי החברה. על אף מאמציו ההירואיים, נותרו בעיות רבות ללא פתרון. מי שעמד מול כל גלי הביקורת וההתנגדות היה מר ז'ציק מנהל המיכון. מר ז'ציק, נוצרי אדוק ממוצא פולני, אשר דיבר בזכותנו ורצה בכל מאוד להפגין גישה חמה לאותם יהודים מוזרים מארץ הקודש, המקיימים את דברי הנבואה והמאמתים בעצם קיומם את תקפותם של כתבי הקודש. זו לא הייתה הפעם היחידה בהם פגשתי בנוצרים אדוקים מסוגו של ז'ציק אשר סייעו לי בפעילות השיווק. נתקלתי באנשים כאלו בפעילותי בוונצואלה וגרמניה ובעיקר בדרום אפריקה.

הגינות נמצאת בכל מקום

חורף 1987 היה חורף קשה ותנאי מזג האויר- קור, רוחות ושלגים היו קיצוניים למדי. שי סולה, צביקה רוזנפלד ואני עבדנו אז בטורונטו והתגוררנו בדירה שכורה לא הרחק ממשרדי חברת הביטוח "Crown Life". מדי בוקר היינו עושים דרכנו לעבודה בצעידה רגלית. המרחק היה קצר אך הקור עז. הרוחות והשלג הפכו דרך קצרה זו למסלול מכשולים קשה מנשוא. עם זאת, בלבנו פנימה שרר החום המשכר של ההצלחה. ההתלהבות, הרגשת השליחות וחשיבות התפקיד עמעמו במידה ניכרת את קשיי ההסתגלות. היינו משוכנעים כי הצלחנו במשימתנו, במיוחד לאור התייחסותו הנלהבת של מר ז'ציק מנהל המיכון, אשר לא החמיץ אף הזדמנות לשוחח אתנו, לעודד את רוחנו ולהציע לנו דרכים להגברת מכירות המוצר אשר היה כה קרוב לליבו. להפתעתו של צבי מסיני, ביקש ממנו מר ז'יזק להעביר חשבונית על רכישת המוצר לפני המועד שנקבע לסיום הניסוי.

ההמחאה המכובדת, של למעלה ממאה אלף דולרים קנדיים, עבור רכישת המוצר עוררה התרגשות ושמחה בקרב עובדי "סאפיינס". הנה אנו מוכיחים כי המכירה באנגליה איננה אקראית ומכירות לחברות ענק בינלאומיות הנן בגדר דבר אפשרי. יוסי בולס הכין תעודות הוקרה לכל העובדים שהשתתפו במבצע המכירה, וציין שוב ושוב, בדרכו המיוחדת, מלאת החן וההתלהבות כי הנה המוצר הישראלי עתיד להיות מוצר הפיתוח המקובל ביותר בכל העולם.

לאחר המכירה הפורמאלית ארגן הסוכן הקנדי, חברת "SAND", אירוע גדול באחד מבתי המלון המפוארים בטורנטו. לאירוע זה הוזמנו חברות פיננסיות וחברות תוכנה, והוכרזה בו באופן רשמי השקת המוצר בקנדה ושיווקו ברחביה.

שי סולה פתח ואמר:

"From the land of sand. The land of Israel together with our Canadian partner SAND Corporation, we would like to announce….",

כפל מילים אלו עורר גל של אהדה והזדהות והצליח לכבוש את תשומת ליבו והתעניינותו של הקהל. כושר הביטוי של שי הצליח לפצות על המצגת המוגבלת שהוכנה בחיפזון לאירוע זה.



שי סולה מציג את מערכת הסאפיינס

בתום ההכרזה יצאנו החוצה אל הקור מקפיא העצמות של טורנטו. רוחות חזקות החלו מנשבות ופתיתי השלג נערמו במהירות על גגות הבתים, על הכבישים ועל המדרכות. בעוד אני מדדה על המדרכה, בתקווה למצוא מחסה מפגעי הטבע, החל שי לשנן בקול רם את חזונו העתידי. הוא חזר ואמר:

"אנו עומדים להפוך לחברת ענק, התוכנה שיצרנו תהיה נחלת כל העולם..." ועוד כהנה וכהנה חלומות והגיגים, אשר נראו באותו ערב חלומות מציאותיים.

נראה היה כי דבר לא יצנן את התרגשותו של שי. לפתע צד את עינינו שלט צבעוני ענק של מועדון חשפנות מאלו שהיו פזורים לאורכה ולרוחבה של העיר טורונטו. מעולם לא אזרנו עוז ולא עלה בדעתנו להיכנס לאחד מהם. אך באותו ערב חגיגי ומיוחד, מצאנו

את עצמנו נשאבים לתוך המועדון. במהרה התיישבנו באחת הפינות החשוכות, עם פחד סמוי, שמא תתגלה בושתנו.

המועדון היה מואר באופן חלקי, מוסיקת פופ רעשנית התנגנה באויר. בתוך האולם רקדו ופיזזו מספר חשפניות, עירומות כביום היוולדן. אחדות מהחשפניות רקדו בקרבה אינטימית ללקוחות ובתמורה קבלו מהם תשר מיוחד. בין הרוקדות התבלטה חשפנית יפה באופן מרשים. היא עברה מלקוח אחד למשנהו ולא נחה לרגע עקב הביקוש הגואה לשירותיה. לפתע נפנתה החשפנית הזו לעבר שי, והחלה לפזז בסביבתו. שי אשר הופתע בהתחלה, התאושש במהירות, הסיר את משקפיו והחל לסרוק בשיטתיות את חמוקיה, משל היה מעיין בתכניות מחשב. לאחר שסיימה את ריקודה מסביב לשי פנתה אלי והחלה לרקד מסביבי. עם סיום הריקוד שלפתי מכיסי שטר של חמישים דולרים כתשלום על ריקודה סביבנו. להפתעתי היא סירבה בתוקף לקבל את התשלום, והצביעה על הפינה הרחוקה של המועדון, שם ישבו שני גברים, אשר את פניהם לא ניתן לראות מפאת תנאי התאורה במקום. היא אמרה לי כי שני הגברים שילמו עבור ריקודה בפנינו ואין זה הוגן מצידה לקבל תשלום כפול. נדהמתי מהתנהגותה האצילית של החשפנית האלמונית.

בסיום הערב המרגש, שרכנו את דרכנו לחדרנו, במזג אויר סגרירי וסוער. בדרך אמרתי לשי:

"לקח חשוב למדתי הערב. לעולם אל תדון אדם על פי מראהו, מוצאו, צבעו דתו או עיסוקו. הנה ראינו היום כיצד חשפנית באחד המועדונים הנידחים של טורונטו מגלה את שיא ההגינות והאמינות."

"...וגם לעולם לא תדע את כל ההפתעות, המצפות לך בחייך, ויהיו חידות והפתעות אשר לעולם לא תדע את פשרם. לדוגמה מה הניע את שני הגברים שישבו בפינה הנידחת של המועדון לשלם עבורנו את דמי ריקוד החשפנית?" הוסיף שי.

לא מפחד מקשיים ותקלות

כאשר חזרנו לחדרנו. השעה הייתה קרוב לאחת אחר חצות. החילותי להרהר ביום המחרת. תקלות ופגמים רבים הצטברו על שולחננו והיינו זקוקים לפתרונות מהירים. צבי מסיני עתיד היה להגיע לפנות בוקר מן הארץ ועמו סרט עם מהדורה חדשה שאמורה הייתה לתת פתרון לחלק מהבעיות הקריטיות. בשעה ארבע לפנות בוקר פרץ צבי מסיני לחדר בסערה, אשר האפילה על הסערה בחוץ. הוא לבש מעיל חורף ארוך וחבש מצנפת אשר כוסתה, עם זקנו ואפו בפתיתי שלג. הוא העיר את כולנו והחל להסביר בשטף שלא ניתן לעצרו על תכולת הגרסה החדשה. הוא הסביר בתמציתיות, במקצועיות ובתכליתיות את התיקונים שבוצעו ואת היכולות שהוספו. כאשר הערתי כי לאחת מהבעיות בהן נתקלתי לא מצאה עדיין פתרון בגרסה החדשה הוא ענה בחוסר סבלנות:

"אני יודע, אני יודע. תקלות נוצרו על מנת שנפתור אותן, הכול יגיע בזמנו, אני לא נבהל מתקלות."

מעולם לא כעסתי על צבי כאשר הוא הרים עלי את קולו או התנסח בבוטות, ידעתי כי מאחורי התנהגותו זו מסתתרת אישיות אמיתית, המבטאת מסירות ונאמנות. יחסי הידידות שלי עמו ועם משפחתו הלכו והתהדקו עם השנים.

למחרת הותקן הסרט עם הגרסה החדשה. תקלות רבות נפתרו, אך חדשות צצו במקומן. צבי ידע את התוכנה על בוריה. הוא עמד בקשר טלפוני עם ירחמיאל, התוכניתן הראשי של תוכנת הליבה של ה"סאפיינס", ואשר הווה עבור צבי שותף מתאים לביצוע העבודה המורכבת. לירחמיאל היו יכולות בלתי נתפסות של ידע, זיכרון והתמצאות בשפת המכונה. ירחמיאל היה מסוגל להעביר קוד תיקון בינארי, רק על פי הזיכרון ומבלי שיצטרך להסתכל בקוד המקורי. ייתכן והוא האדם היחידי בעולם המסוגל לבצע להטוט חשיבתי מעין זה.

על אף העבודה הקשה מסביב לשעון של כל צוות ה"סאפיינס", ולמרות יכולותיו יוצאות הדופן של צבי מסיני, נראה האתגר לספק את צרכיה של חברה פיננסית בינלאומית כאתגר קשה מנשוא. לולא אהדתו הבלתי מסויגת של המנהל מר ז'ציק, ייתכן והניסיון של "Crown Life" היה מסתיים בכישלון צורב.



טורונטו - אני ביחד עם צבי מסיני מימין וצבי רוזנפלד משמאל
צבי מסיני - בעל יכולות נדירות, עוקר הרים רחוקים ומקרבם זה לזה

באותה תקופה היה לנו לקוח נוסף בטורונטו, בנק CIBC. למזלנו מצאנו בבנק מנהל מחלקה אשר הפך להיות חסיד מובהק של המוצר. הלקוח היה אחראי לפיתוח מערכת חדשה של ניהול כוח אדם עבור הבנק, והתלהב מגמישותו של המוצר ומיכולתו לפתח את הגרעין המרכזי של המערכת במהירות גדולה ולהוסיף לה בהמשך שירותים נוספים.

באותו הזמן הועבר לעיוננו מסמך דרישה לפיתוח מערכת לניהול משכנתאות עבור הסניף הלונדוני של CIBC. המסמך הועבר לעיוני והתבקשתי להכין הצעה לפיתוח המערכת המבוקשת. את ההצעה

הכנתי יחד עם דני שטרן, אשר עבד בחברה תקופה ארוכה. הזמן שהועמד לרשותנו להכנת ההצעה היה קצר, והמיומנות שלנו בהכנת מסמך תשובה לבקשת הצעות לפיתוח מערכות הייתה מצומצמת. המוצר שהופק היה דל ולא ניתן להשוואה למסמכים עבי הקרס שהועברו על-ידי מתחרינו. אך בצד מסמך ההצעה הכנו מודל עסקי אשר ניתן להפעלה ולהדגמה. היכולת לפתח מודל עסקי במהירות שיא, התגלתה כאחת משיטות המכירה היעילות של המוצר. "סאפיינס" זכתה במכרז להפתעת כל המתחרים, שהיו גדולים ומוכרים לאין שיעור יותר מ"סאפיינס". מה שהכריע את הכף לטובת "סאפיינס" הייתה היכולת לשנות ולהוסיף שירותים למודל עסקי פעיל שמאחוריו מתקיימת תוכנה אמיתית ולא מצגת הבנויה על בסיס מדומה. תוכנית המשכנתאות של CIBC באנגליה, הפכה במרוצת השנים לאחת החבילות הנמכרות והרווחיות ביותר של "סאפיינס".

פרק י״ט
היי טק ישראלי סובב עולם

חפש את הפירצה

ההצלחה בשוויץ, באנגליה, בקנדה ובדרום-אפריקה עודדה את חברת ״סאפיינס״ להרחיב את פעולותיה לעבר טריטוריות נוספות ולהקים סניפים חדשים בארצות שונות. בתפקידי כמשנה למנכ״ל ״סאפיינס ישראל״ סייעתי לפעילות בסניפים החדשים והקציתי להם כוח אדם מקצועי. בראש הסניף בגרמניה עמד שלמה לחי ובראש הסניף בצרפת עמד סעדיה אסודרי. שני מנהלי הסניפים הכירו את המוצר היטב וידעו לשווקו אם כי שיטותיהם היו שונות זו מזו. שלמה היה פורמאלי מאוד בהתנהגותו, הקרין אמינות ומקצועיות ויחסיו ללקוחות היו ענייניים וללא אינטימיות יתרה. סעדיה, בניגוד גמור לשלמה, היה איש רעים להתרועע. סוד הצלחתו העיקרי היה יצירת יחסים ידידותיים עם לקוחותיו.

בין השנים 1988 עד 1992, נעשו מאמצים גדולים להרחיב את שוק המוצר לכל פינה אפשרית בעולם. בולס גרס, כי יש לנצל ביעילות את חלון ההזדמנות שנפתח בפנינו ולפעול במהירות בארצות פחות מתקדמות, שם הדרישה לשלמות ולסטנדרטים עולמיים היא פחות קריטית. ״סאפיינס ישראל״ הגישה את הסיוע השיווקי והטכני ואני נקראתי לנסוע לכל מדינה חדשה ולתקוע בה יתד ולכל מקום שהיה בו לקוח אסטרטגי, או נדרש בו מאמץ שווקי מרוכז.

בסוף שנת 1988 נעשה מאמץ מרוכז לצרף לקוחות אסטרטגיים נוספים בעיקר בצרפת ובגרמניה. צירוף לקוחות גדולים היה הכרחי על מנת לבצע את ההנפקה בשוק ניירות הערך האמריקני. לקוחת הדגל בגרמניה הייתה חברת התעופה ״לופטהאנזה״. נקראתי לגרמניה מספר פעמים לסייע בביצוע העסקה.

ההנחיות שקבלתי משלמה לחי, היו שמירת מרחק מהלקוח ויצירת קשרים מקצועיים בלבד. תוך מספר ימים הבנתי, כי בשיטה זו לא

אוכל לעולם להביא את ההצלחה הנדרשת. ההתקרבות שלי אל העובדים הגרמנים נעשתה בסיועו של עובד חוץ ממוצא אנגלי בשם ג'והן. ביני לבינו שררו יחסים של רעות ואמון הדדי. ג'והן ראה במוצר החדש קרש קפיצה להתקדמותו בתפקיד, היה אמביציוזי מאוד ושאף ללמוד ולהתפתח.

בסיועו של ג'והן החלו להיווצר, לאט ובבטחה, יחסי קרבה אל העובדים הגרמנים ואפילו אל עובדים, אשר "סומנו" על-ידי שלמה כקשוחים וכנוקשים במיוחד ואשר הביעו הסתייגותם מהמוצר החדש בכל הזדמנות שניתנה להם. באחד הימים, כאשר ישבתי עם קבוצה של עובדים גרמניים והחלפנו בבדיחות הדעת סיפורים וחוויות, נכנס



עם משה שמי במשרדי "לופטהנזה" בפרנקפורט מתפעלים מביצועי הסאפיינס

שלמה לחי לחדר. הוא הופתע מהסיטואציה שנראתה לו דמיונית. אחת השיטות, שמצאתי אותה כיעילה וכנימוק לייחודיות ולעליונות של מוצר ה"סאפיינס" , הייתה להראות את יכולתו לקיים אמינות, שלמות ותקינות גבוהה של תכולת מאגרי הנתונים. תכונה זו הושגה על-ידי כך, שתכנית ה"סאפיינס" הוותה את תוכנית הליבה של עדכון בסיס הנתונים ושלטה על הקשרים הלוגיים של הנתונים, על תקינותם ועל שלמותם. עקב הקשרים ההדוקים שהיו לי עם ג'והן, התגלתה בפני תמונה קשה של הימצאות נתונים "מזוהמים" בקבצי הנתונים הפיננסיים של החברה.

בוקר אחד בהגיעי לעבודה, ראיתי כי העובדים נסערים ועסוקים עד צווארם בתיקון תקלה חמורה בבסיס הנתונים ובהכנת חשבוניות הלקוחות. בסיועו של ג׳והן, גיליתי, כי בטבלאות התעריפים של השירותים השונים של החברה קיימות כניסות כפולות לתאריך מסוים, דבר היוצר אפשרות של חישובים מוטעים של חשבונות הלקוחות. לאחר שנרגעו הרוחות, נפגשתי עם המנהל והראיתי לו, כי אילו השתמש במערכת ה"סאפיינס" לא הייתה מתרחשת תקלה מעין זו, כי בדיקת תקינות הטבלאות בנויה בתוך ליבת המערכת.

ייתכן וזו הייתה נקודת השבירה של המנהל. מאותה שיחה פסקה התנגדותו להכנסת המוצר לארגונו והוא החל להראות סימנים של שביעות רצון מהיכולות המיוחדות של כלי ה"סאפיינס" ומהפיתוח שנעשה באמצעותו.



צוות סאפיאנס בגרמניה, מימין שלמה לחי

זמן קצר לאחר מכן, לקראת היציאה לחופשת ראש השנה, בעת ביקורו של שי סולה מהנהלת "סאפיינס" בגרמניה, הוזמנו לארוחת צהריים על-ידי המנהל הגרמני. בארוחה שררה אווירה משוחררת ומבדחת, שם התבשרנו על החלטת לופטהאנזה לרכוש את המוצר שלנו. זו הייתה בשורה גדולה עבורנו. אנשים רבים פעלו להצלחת המכירה, איש איש בדרכו המיוחדת. אין ספק, כי לשלמה לחי, הידוע בקפדנותו, במסירותו, במקצוענותו ובשאיפתו לשלמות הביצוע

הייתה התרומה המכרעת מכל להצלחת העסקה.
לקראת חג המולד של שנת 1988, הגיע זמן הפרידה שלי מכל הידידים שרכשתי בעת עבודתי ב"לופטהאנזה". תמיד הרגשתי רתיעה מיוחדת ממגעי עם הגרמנים, אך הצלחתי להתגבר על רגשותי אלה, לאחר שיחות נפש עם האנשים אתם עבדתי, שיחות שבהן הביעו בצורה משכנעת את שאט הנפש שלהם ממאורעות העבר. עם ג'והן היו לי יחסי ידידות קרובים, אשר דבר לא העיב עליהם. הוא סייע לי נאמנה בכל תקופת עבודתי ורצונו בהצלחת ה"סאפיינס" היה אמיתי. נפרדתי ממנו בהתרגשות ובידידות. הבטחנו איש לרעהו כי נמשיך את ידידותנו גם בעתיד. הוא סיפר לי שהוא עומד לשוב לאנגליה מולדתו באותו ערב, על מנת לבלות שם את חג המולד בחיק משפחתו.
21 בדצמבר 1988. לפנות בוקר, הדלקתי את הטלוויזיה, וחשכו עיני. מהדורת החדשות דווחה על פיצוץ שארע במטוס "פאן אמריקן" בטיסה 103, שהיה בדרכו מפרנקפורט לניו יורק, עם חניית ביניים בלונדון. המטוס התרסק וכל נוסעיו נהרגו. הייתי בהלם מוחלט. הייתי משוכנע, כי ג'והן נהרג. העליתי אותו שוב ושוב בדמיוני, לא היה קץ ליגוני ולא היה גבול למכאובי.
אט-אט התבהרה התמונה. נודע לי כי ההתרסקות אירעה לאחר שג'והן נחת בשלום בשדה התעופה הית'רו, זמן קצר לפני ההתרסקות. הידיעה כי חייו של ג'והן ניצלו, לא הפחיתה את זעמי על הרצחנות חסרת המעצורים של ארגוני הקיצונים הערביים, שלא נרתעו אז ואינם נרתעים גם היום לגזול את חייהם של אנשים חפים מפשע.

אמונה והתלהבות הכרחיים להצלחה

מעודדים מן ההצלחות באירופה בקנדה ובדרום-אפריקה החלו המשקיעים לדרוש את הגדלת המכירות בכל אתר אפשרי. תאוות הבצע היא מניע חשוב לפעילות יוצרת. אך תאוות בצע מוגזמת עשויה להוביל גם לאסונות. היה לי ברור, כי "סאפיינס" לא תוכל לפרוץ לקדמת החברות הבינלאומיות, מבלי שתנקוט את הצעדים ההכרחיים להשתלבות במגמות הטכנולוגיות בתעשייה.



יוסי בולס, משמאל - מקרין אמונה והתלהבות

על אף עליונותה של "סאפיינס" על פני כל מתחריה, היא פיגרה אחריהם בשלושה תחומים חיוניים ומרכזיים: התחום הראשון, שילוב תחנות קצה חכמות ושיתוף פעולה נכון בין השרת ועמדת משתמש הקצה. התחום השני התאמת ה"סאפיינס" לפעילות במערכות פתוחות ובפלטפורמות, שאינן מחשב מרכזי של "י.ב.מ." התחום השלישי היה פיתוחה של מערכת מסוג Enterprise Resource Planning.

מערכת ניהול .E.R.P משולבת בעסק פעיל, וכוללת את כל ההיבטים ואמצעי המחשוב הנחוצים לתכנון ולניהול יעיל של חברה. ניתן היה למצוא פתרונות לכל התחומים אילו היו נעשות השקעות נכונות בכמות המתאימה, בקצב מהיר ובעיתוי הנכון, אך באותה התקופה שררה התחושה כי ההצלחה מובטחת בכל מקרה וכל שעלינו לעשות הוא למצוא יותר ויותר לקוחות בכל חלקי העולם.

יוסי בולס הוביל בכישרון טבעי את ההתלהבות, האמונה, והדבקות במשימה. הוא היה מלא רעיונות ויוזמות. למרות שחלק מהם לא נשא פרי, היו חלקים רבים אחרים מוצלחים ומעודדים. בולס נהג לשתף אותי ביזמותיו. הוא נהג להשתמש במילים רמות, אשר רק מפיו נשמעו טבעיות ומקובלות. הוא הרבה לדבר עם עובדי החברה בכל הזדמנות על התפקיד הציוני והחלוצי, הכרוכים בעבודתנו. אהבת המולדת, לפי בולס, משמעותה עבודה, יצירה, שאיפה לשלמות ופיתוח עצמי. הוא נהג להמריץ אותי לבחון את הצעותיו ולבקר

אותן מכל צד אפשרי טרם יישומן. אני הייתי האחראי, בסופו של דבר, להוצאתן של יוזמות אלו, מן הכוח אל הפועל, למבצע הבכיר ולמוביל העיקרי של הפעילות.

הפקתי הנאה רבה מרוח היזמות ומן הפעלתנות של בולס, שנראו לעתים דמיוניות, אך כשקרמו עור וגידים נוכחנו לדעת, כי הן בנות ביצוע ומביאות תועלת רבה לחברה והנאה גדולה למשתתף בביצוען.

שנית מצדה לא תיפול

"Massada no caerá la segunda ves"

פעילות השיווק של בולס הייתה מכוונת לעשייה נמרצת בארצות המתפתחות. הרעיון היה נכון בבסיסו, מאחר ובארצות אלו היה פיגור ניכר בהפעלת מערכות ממוכנות והצמא לקדמה ולטכנולוגיות חדישות היה רב. בולס יצר קשרים עם גורמים ישראליים, שפעלו בארצות אלה ודרכם ניסה להגיע, בדרכים שונות לחברות תוכנה ולמוסדות ממשלתיים ופיננסיים.

בראשית שנת 1989, הגיעו לארץ שני נציגים של קונצרן תעשייתי ענק מוונצואלה כדי לבחון את ישימות השימוש בכלי ה"סאפיינס" בארגונם. משימת האירוח וארגון הביקור הופקדו בידי. נהגתי ליטול על עצמי משימות שכאלו ברצון רב, אך במקרה זה לא שיערתי את גודל החוויה שנפלה בחלקי.

בראש המשלחת עמד ד"ר לי תיאולה. תוך זמן קצר הבנתי, כי אני ניצב בפני אדם מיוחד במינו, ידען וחוקר. ד"ר תיאולה עסק בראשית דרכו במדעי האווירונאוטיקה והחלל, אך הוא התעניין במקצועות רבים נוספים והפך להיות מומחה למחשבים. הוא היה קתולי אדוק והכיר על בוריים את ספרי הקודש, הן את הברית החדשה והן הברית הישנה.

התרגשותו של לי תיאולה מן ההזדמנות לביקור במקומות הקדושים הייתה רבה. בביקורים כגון אלה, נהגתי להקדיש מחצית מן הזמן לנושאים מקצועיים ואת המחצית השנייה הקדשתי להעמקת

הקשר האישי עם הלקוחות תוך שילוב המפגשים בסיורים בארץ. לי תיאולה המריץ אותי להרחיב את פרק הסיורים. כקתולי מאמין נפעם מן הביקורים במקומות הקדושים, אותם הכיר מקריאה בספרי הקודש. הוא ביקש להפיק את התועלת המרבית מהביקור. במהלך הנסיעה ניסה ללמוד כמה משפטים בעברית ובראש וראשונה את מילות הברכה המקובלות. אני בתורי למדתי ממנו את המילים הספרדיות הבסיסיות, בהמשך ניצלתי כל הזדמנות ללמוד שפה יפה זו, עד שהגעתי למצב ידיעה שאפשרה לי להבין שירים ספרדיים פופולאריים ואף לנהל שיחת חולין קלה.

ד"ר תיאולה הרבה לספר על תופעות ביקום ועל מושגים שונים באסטרונומיה. הוא סיפר על הטמפרטורה בחלל, המתקרבת לאפס



עם המשלחת מוונצואלה, לי תאולה משמאל

המוחלט ועל הטמפרטורה במרכז השמש המגיעה לכארבע עשרה אלף מעלות קלווין, כתוצאה מפעילות ההיתוך הגרעיני המתרחשת שם. באופן מוזר, ידענותו המופלגת של לי תיאולה במדעים המדויקים חזקה עוד יותר את אמונתו הדתית.

אחד מרגעי השיא של הסיורים שלנו היה הביקור במצדה. בסוף הביקור ביקש לי ללמוד היטב ולשנן בעברית את המשפט

"**שנית מצדה לא תיפול**" ואחר כך חזר על המשפט בספרדית:

"Massada no caerá la segunda ves"

מאותו יום הרבה לצטט משפט זה, עד שהפך למטבע לשון הטבוע

בדיבורו. הוא ציטט משפט זה, משל היה סיסמת קרב המשולבת בברכות המקובלות.

בעת הנסיעה נהג ד"ר תיאולה לקרוא פרקי תהילים. הפרק האהוב עליו היה תהילים פרק קכ"ו: **"שיר המעלות: בשוב ה' את שיבת ציון..."**. לעתים, קרא את הפסוקים בספרדית מתנגנת וכאשר אמר:

"El seňor ha hecho grandes cosas por ellos"

"הגדיל ה' לעשות עם אלה," היה מפנה את אצבעו לעברי בשובבות.

הרקע ההנדסי של ד"ר תיאולה והבנתו במדעי המחשב, סייעו לשכנעו בעדיפותה של הטכנולוגיה המוצגת על יד ה"סאפיינס". גם אהדתו הרבה לישראל הביאה לכך, שהביקור הניב תוצאות מיידיות. הוא ביקש להיות נציגה של "סאפיינס" בוונצואלה ונענה בחיוב. בעקבות זאת רכש שני רישיונות: האחד, עבור הקונצרן והנוסף - עבור לקוח פוטנציאלי עתידי. תוצאות אלו היו תוצאות מעל ומעבר לדמיוננו הפרוע.

סניף "סאפיינס" בוונצואלה הפך במרוצת הזמן לאחד הסניפים המצליחים. ד"ר תיאולה גמל לי על קבלת הפנים שערכתי לו בישראל, כאשר אירח אותי בביקורי בוונצואלה כשנה לאחר מכן.

המכירה בוונצואלה, הוסיפה וחיזקה את דעתו של יוסי בולס, בדבר הצורך בהקצאת משאבים להגברת המכירות בארצות הפריפריה. ואמנם, גם הפעילות בדרום-אפריקה, לה הקדשנו מאמצים ניכרים, הניבה תוצאות מצוינות.

קורס "סאפיינס" בינלאומי בארץ הקודש

במחצית השנייה של שנת 1989, כאשר מספר הלקוחות בחו"ל הלך וגדל, הורגש הצורך בחיזוק הזיקה של אותם הלקוחות למרכז החברה בישראל. שוב היה זה הרעיון של יוסי בולס, לקיים בישראל קורס "סאפיינס" בינלאומי.

בולס ביקש ממני לבצע את כל הכרוך בקיומו של קורס זה. זה היה

בעיצומה של האינתיפאדה הראשונה והספק כרסם בלבנו, שמא לא תהיה היענות מספקת לקריאתנו.

לא הייתה לי כל הכשרה או ניסיון, לפעילות מעין זו, אך העידוד הרב שקיבלתי מחברי הפיח בי את הלהט לבצע את המשימה במלואה. ההשתתפות בקורס הייתה מכובדת. הגיעו נציגים מאנגליה, צרפת, גרמניה, קנדה, דרום-אפריקה ומוונצואלה.

הקורס נמשך שבועיים וכלל סיורים וביקורים ברחבי הארץ. השערתו של בולס, באשר ליצירת יחסי חברות הדוקים עם משתתפי הקורס התאמתה, וכך רכשנו ידידים נאמנים בחלקים שונים של העולם, אשר סייעו לנו רבות בהמשך הפעילות שלנו.



משתתפי הקורס בביקור בכותל



מסיבת סיום הקורס עם איטלו נציג וונצואלה

לאפריקה כללים משלה

ההצלחה היחסית בוונצואלה ובדרום-אפריקה, עודדה את יוסי בולס להמשיך ולחפש ארצות מתפתחות נוספות, בהן ניתן יהיה לפעול. הבחירה נפלה על ארץ אפריקנית - קניה, אשר קיבלה מענק מהבנק העולמי להקים מערכת מחשב באוניברסיטת קנייה בניירובי. בולס הניח לפתחי את האתגר הנוסף. הגשת ההצעות לפיתוח המערכת והתנאים לכך פורסמו בספר עב כרס, אשר הוכן במקצועיות רבה, בקפדנות ובפירוט יתר על-ידי פקידי הבנק העולמי.

לא נדרש מאמץ רב כדי להבין, ש"סאפיינס" לא תוכל לעמוד בתנאי המכרז. הדרישות כללו שימוש נרחב במערכות פתוחות, וטכנולוגיית שרת-לקוח, בה ניתנת עוצמת מחשוב נפרדת למשתמש הקצה. שני הנושאים שחברת "סאפיינס" התמהמהה בפיתוחם, וגרמו לה להפסיד את המעמד היאה לה בין חברות התוכנה המובילות בעולם.

קשה היה להתייצב מול להט השכנוע של בולס. הוא היה בטוח כי יש לגשת למכרז הזה, על אף קשיי העמידה בתנאיו. זמן רב הקדיש להרצות בפני את ה"אני מאמין" שלו. הוא סבר, שיש באפשרותנו לחדור בקלות יחסית למוסדות ממשלה וארגונים גדולים בארצות המתפתחות. הגברת המכירות בארצות אלו תיצור את התשתית העסקית להתרחבות פעולתנו בכל העולם. ההצלחות בוונצואלה ודרום-אפריקה עודדו אותו להמשיך בגישה זו. בולס הצליח לרתום את חברת "י.ב.מ. ישראל" להכנת מענה משותף להצעה ולהשתתפותם בהקמת המערכת הנדונה.

משך שבועיים עבדתי ברציפות עם אנשי חברת "י.ב.מ. ישראל" לשם הכנת התשובה למכרז. התוצאה הייתה שני כרכים ענקיים, בהם ניסינו לענות תשובות מתאימות לדרישות המכרז. השתמשנו בכל תרגילי הלוליינות האפשריים, כדי לעקוף את אותן דרישות אשר לא הייתה לנו תשובה מספקת לגביהן. בולס היה משוכנע כי אם נקבל את הפרויקט יהיה באפשרותנו למלא את החסר בכל אותן יכולות שנדרשו במכרז. על פי ניסוחו של בולס, הפיתוח תוך כדי ריצה הוא מהיר ויעיל יותר מאשר הפיתוח הנעשה על מי מנוחות. בולס

היה אופטימי ללא תקנה והדביק אותי ואת כל סביבתו באופטימיות מופלגת זו.

נסעתי לניירובי עם נציג "י.ב.מ. ישראל" ברגשות מעורבים. שני הכרכים שהכנו למכרז הכילו תיאורים מפורטים של כלי ה"סאפיינס" וחבילות תוכנה שונות של "י.ב.מ.", אשר נדרשו לפיתוח המערכת. נציגי "י.ב.מ." בניירובי שמחו מאוד על ההירתמות שלנו לפרויקט והעמידו לרשותנו את משאביהם לשם הצלחת משימתנו. למדתי במשך עבודתי בחו"ל, כי אין שיטה בדוקה יותר לרכוש את אהדתם ואמונם של המארחים, מאשר ללמוד כמה משפטים בשפתם. כבר ביום הראשון למדתי את ברכתם המקובלת "ג'מבו ג'אנה" והקדמתי אותם בברכה בכל מפגש.



עם נציגי ""י.ב.מ."" בניירובי טובי אורבך שני מימין



בשגרירות ישראל בניירובי

הם ענו לי ב"שלום" - הברכה המוכרת בכל העולם.
המארחים הסבירו לנו את שיטת הפעולה בקניה, לפיה, הזכייה במכרז נעשית לפי כללים מיוחדים, שעיקרם הוא היכולת להשפיע בשיטות נלוזות על מקבלי ההחלטות.
לאור זאת, הוגשה ההצעה שלנו על-ידי חברה שהייתה מקורבת לשלטונות. אנשי "י.ב.מ." בניירובי היו בטוחים בהצלחה, לאור ניסיונם הקודם עם החברה שהגישה את המכרז.
לאחר חודש ימים שבנו לניירובי, התכוננו ונערכנו לעמוד בפני ועדת המכרזים ולהשיב על שאלותיה. בלבנו פנימה, קיננה התקווה הסמויה שבביקור זה נתחיל בהכנות לביצוע הפרויקט. הנס לא קרה במבצע הזה. ההצעה שלנו נדחתה על-ידי ועדת המכרז בנימוק של חוסר יכולות מתאימות.
שני לקחים חשובים למדתי מהפעילות בקנייה. הלקח הראשון שהפקתי היה זה שחלון ההזדמנויות, של "סאפיינס" להפוך לחברת תוכנה ענקית ומובילה בעולם הולך ונסגר, למרות העליונות הטכנולוגית הברורה המונחת ביסודה של תוכנה זו. הלקח השני היה, כי אין לסמוך על גורמים הטוענים לקרבה למקבלי ההחלטה ועל הצהרותיהם כי בידם להסיט את ההחלטות המתקבלות בהתאם לרצונם. לעולם עדיף לסמוך על יכולותיך וביצועיך שלך כדי להגיע להצלחה.

"The Leader of the Pack"

לקראת סוף שנת 1989, רכשה חברת "סאפיינס" לעצמה בסיס לקוחות נכבד ברחבי העולם. לתוכנת ה"סאפיינס", שהותאמה מראש לפעולה במחשבים מרכזיים, המופעלים על-ידי ארגונים גדולים, היה יתרון ברור בכל הקשור במהירות הפיתוח ובהתאמה מהירה לשינויים. עם זאת, התגלו בעיות רבות בקשר ליציבות המוצר, לצריכת משאבים גדולה, להתאמות מיוחדות לצרכים ספציפיים, ולפתיחות לעולם החיצוני.

כנס הלקוחות הבינלאומי הראשון התקיים בפאריז באוקטובר 1989. הכנס אורגן בידי "סאפיינס ישראל" וכל עובדי החברה נרתמו להצלחתו. בכנס השתתף עורך עיתון מחשבים יוקרתי מאנגליה מר וויטסייד (Mr. Whiteside), שערך השוואה בין כלי הפיתוח שהיו



מר' וויטסייד מעניק ל"סאפיינס" את המקום הראשון בין כלי פיתוח התוכנה

קיימים באותה תקופה.

את המקום הראשון העניק וויטסייד ל"סאפיינס", בהפרש ניכר מן הכלים האחרים. הוא פרסם את מחקרו ההשוואתי בעיתונו תחת הכותרת "The Leader of the Pack" תואר זה הוענק ל"סאפיינס" על-ידי האוטוריטה המקצועית המכובדת ביותר באנגליה. הכותרת הייתה מתוחכמת ודו-משמעית. המילה "PACK" משמעותה "עדר" אך גם "חבילה".

לא הופתעתי מן הדרוג המרשים, שכן בניית המודל אשר על פיו ניתן הניקוד, נעשתה בידי שלמה לחי ויאיר שפיצר, שהיו ראש לאריות ביכולותיהם המקצועיות הוירטואוזיות ובכישרונם הרב. הכנס היווה הוכחה לחשיבות הרבה בטיפוח יחסים קרובים וידידותיים עם המשתמשים, אשר הפכו לנאמני המוצר גם בזמנים קשים.

עם החרפת המשבר עם עיראק ולקראת מלחמת המפרץ הראשונה, החלו הלקוחות הבינלאומיים לגלות קוצר רוח וחוסר סבלנות לגבי כל איחור בתיקון תקלה או הוספת יכולות. ללא היחסים אותם

פיתחנו עם הלקוחות, ייתכן והייתה מתפתחת נטייה לנטישת המוצר. הפיתוח בוצע על-ידי קבוצה בראשותו של צבי מסיני, בסיועם ההדוק של סולה, טימור וירחמיאל, הם עשו עבודה הירואית וניסו בכל כוחם לצמצם את הפער בין הצרכים לבין היכולות, אך לא תמיד בהצלחה יתרה. העיסוק בתקלות השוטפות הרחיקו את "סאפיינס" ממציאת הפתרונות האסטרטגיים לטווח הארוך.

"סאפיינס" והעולים- ברכה הדדית

כאשר גברה המצוקה, הגיעה הישועה מכוון בלתי צפוי לחלוטין. גל העלייה מברית המועצות הלך והתעצם. רבבות עולים הגיעו לישראל בחיפוש אחר חיים חדשים. המוטיבציה של בולס לסייע במאמץ הלאומי לקליטת העלייה נבעה ממניעים פטריוטיים כנים והביאה



קורס "סאפיינס" לעולים חדשים בזמן מלחמת המפרץ הראשונה

אותו לרעיון לקיים קורס "סאפיינס" לעולים חדשים. אני סבור, שבולס לא שיער שצעדו זה יביא למזור מהיר לבעיות התחזוקה והפיתוח עמן התמודדה "סאפיינס" באותו הזמן.

את מלאכת ארגון הקורס והפעלתו הטיל בולס על שלומית זק, ז"ל, אשר התגייסה והתמסרה למלאכה זו בכל נפשה. אני הודעתי לבולס ולשלומית, כי אני נכון להירתם ולסייע בכל עת שאתבקש.

עולים רבים הגיעו למיון. עיניהם מושפלות, גוום כפוף ופניהם נפולות. נשים וגברים בגיל השלושים לחייהם נראו כבני חמישים.

ניכר היה, כי חייהם היו קשים וקליטתם בארץ החדשה הייתה חשובה מאוד עבורם. המוטיבציה שלהם להתקבל לקורס הייתה אדירה. הם רצו להצטרף למעגל העבודה מוקדם ככל האפשר.

מלחמת המפרץ הראשונה פרצה כאשר קורס העולים היה בעיצומו. החלטנו להמשיך את הקורס, על אף הסיכון שהיה כרוך בכך.

בזמן המלחמה קיימנו פעילות שגרה והושטנו סיוע טכני לכל הלקוחות בעולם, מעשה שזכה להערכה רבה מצידם. במהלך המלחמה, התבקשתי מספר פעמים לשלוח תוכניתנים למקומות שונים ובכל המקרים הצלחנו להטיס את אנשינו לארצות היעד על אף הקשיים שהיו כרוכים בכך בעת המלחמה.

שני קורסים לעולים חדשים התקיימו ב"סאפיינס". למעלה מארבעים תוכניתנים מבוגרי הקורסים נקלטו בכל מחלקות החברה, בעיקר במחלקות הפיתוח והתחזוקה. הצלחתם של העולים בתפקידם הייתה מעל ומעבר לציפיות. פעילותם של העובדים החדשים הביאה למפנה חיובי וחד בהיקף הפיתוח ובפתרון בעיות התחזוקה המעיקות. תרומתם ניכרה גם בשיפור המוצר. מסירותם, מקצועיותם ודבקותם בעבודתם הם שהצילו את "סאפיינס" ממשבר עמוק. ליוויתי את העולים החדשים בראשית דרכם בעבודה וסייעתי בכל מאודי לקליטתם המוצלחת.

לנגד עיניי התרחש השינוי הדרמטי באופן לבושם, במראם החיצוני ובהתנהגותם. תוך תקופה קצרה הם השתנו תכלית השינוי מאותן בריות חסרות בטחון וחסרות חיוניות. נראה בעליל, כי הם השילו מעצמם תעוקה גדולה ועול כבד. הם נראו עתה צעירים יותר, נמרצים ומלאי בטחון עצמי. מדינת ישראל היטיבה עמם והם היטיבו עמה. הרבה ניסים קרו למדינת ישראל במשך קיומה, אך נראה כי נס העלייה מרוסיה היה מן הגדולים והחשובים שבהם. אוכלוסיית ישראל גדלה בעשרים וחמישה אחוזים, אך ההון האנושי שהביאו איתם העולים בהנדסה, ברפואה, באומנות ובמדע היה גדול פי כמה. אותה תרומה מכרעת של העולים, לה הייתי עד בחברת "סאפיינס", התרחשה באין ספור חברות, מוסדות וארגונים ברחבי הארץ.

כניסתם המהירה של העולים מרוסיה למעגל העבודה ב"סאפיינס" בשנים 1991 ו-1992 שיפרה במידה ניכרת את מצוקת התחזוקה. כן פותחה המהדורה הראשונה של תחנת הקצה והוחל בפיתוחה של מערכת ה"סאפיינס" על פלטפורמות חומרה שונות.

כל סניפי "סאפיינס" בעולם הגבירו את מאמצי המכירות שלהם והצלחתם, בעיקר בצרפת, באנגליה ובגרמניה הייתה ניכרת. הסניף בדרום-אפריקה נוהל ישירות על-ידי "סאפיינס" לאחר שמונה מפיץ מקומי - חברת "פוליגון", גם היא הצליחה להגדיל את חוג לקוחותיה.

מסע אחר האוצר הטורקי

היו אלו שנות הפריחה של ההי-טק בכל רחבי העולם. המשקיעים ניצלו את חלון ההזדמנויות עד תום. ההנפקה יצאה לפועל בהצלחה בשנת 1992 וערך החברה נקבע לכ- 200 מיליון דולרים. תוך תקופה קצרה הגיע ערך החברה לכ - 500 מיליון דולרים.

"סאפיינס ישראל" התגייסה לסייע בפעילות הבינלאומית והמשיכה ליזום פעילות בארצות בהן לא היה סניף עצמאי של החברה. במקביל לשתי ארצות הפריפריה- דרום-אפריקה וונצואלה, בהן הייתה פעילות ענפה והטיפול הישיר בהן היה של "סאפיינס ישראל", התחלנו בפעילות המכירה בשתי ארצות נוספות.

אחת הארצות, בהן נעשתה פעילות אינטנסיבית לקידום המכירות של "סאפיינס", הייתה טורקיה. נציגה של חברת "גארטנר" בטורקיה, מר אורהאן, אדם אמיד ורחב-לב, התקשר עמנו באחד מביקוריו בישראל. לאחר שהצגתי בפניו את המוצר, הביע מייד את רצונו לייצג אותנו בטורקיה. עקב קשריו ההדוקים עם חברת "י.ב.מ." ומעורבותו בפרויקטים ממשלתיים, הסכמנו להצעתו. לאחר תקופה קצרה התחלנו בפיתוח מערכת מחשוב עבור משרד האוצר הטורקי. הפיתוח נעשה תוך שיתוף קבלן ביצוע טורקי- חברת תוכנה גדולה, השייכת ל"י.ב.מ." ולאחד הקונצרנים הטורקיים הגדולים.

נסעתי מספר פעמים לאיסטנבול ולאנקרה. הצלחנו להקים מערכת

חשובה עבור משרד האוצר הטורקי תוך זמן קצר. כל הצדדים היו שבעי רצון והעסקה נראתה לנו קרובה לסיומה המוצלח. אורהאן אף החל לתכנן את החדרת ה"סאפיינס" לערב הסעודית ולארצות המפרץ, שם היו לו קשרים עסקיים רבים.

אורהאן היה מאמין גדול באמונות תפלות ובהשפעתה של עין הרע - "נאזיר דאדי", בלשונו. הוא צייד אותי בקמעות נגד עין הרע וביקש ממני לעטות אותם בכל עת שהותי בטורקיה ובמיוחד בעת פגישותי עם לקוחות פוטנציאליים.

משלחת מטורקיה ביקרה בארץ וזכתה לטיפול צמוד ומפנק מצדנו. המשלחת כללה את אורהן, את מוסטפא, מנכ"ל החברה המשותפת, את אחמט, מנהל הכספים של החברה המשותפת ואת נציג משרד האוצר הטורקי. בעת הביקור פנה אלי אחמט ובצורה ישירה ביקש לעצמו את דמי האתנן על ביצוע העסקה. הוא ציין, שאף אגורה אינה יוצאת מהחברה ללא הסכמתו ובתמורה למאמציו כדאי שאטפל בו כהלכה. כאשר סיפרתי לאורהאן, על שיחתי עם אחמט, הוא הגיב בביטול ואמר לי, כי העסקה סגורה ואין איש היכול להפריע לביצועה. מוסטפה התכונן להגיש את העסקה לאישור סופי של הדירקטוריון ועד כה לא היה מקרה שהמלצתו נדחתה בפורום זה.

אורהאן טעה. כוחות הרשע וההרס ניצחו. ביום בו התקיימה ישיבת הדירקטוריון, הגיש מנהל הכספים אחמט מסמכים שהובילו למסקנה שקיימים אי- סדרים רציניים בניהול החברה הטורקית. למגינת לבנו, התקבלה ההחלטה על פיטוריו של מוסטפה באותה ישיבה. ידו של אורהאן קצרה מלהושיע וגם הקמעות נגד עין הרע שעטה על גופו, לא הועילו לו במקרה זה והעסקה לא יצאה לפועל.

מי שיצאו נשכרים מביטול העסקה, היו הכבשים בחוותו של אורהאן, הסמוכה לאנקרה. אורהאן תכנן להגישן לרגל הצלחת העסקה, משופדות ומתובלות, להשביע את גרגרנותם של משתתפי החינגה. בחינגה זו היו אמורים המשתתפים גם לקחת חלק במרוצי סוסים וחמורים ובריקודים סוערים לתוך הלילה, אך העסקה בוטלה והכבשים המשיכו לרעות בשלווה באחו.

הפנמנו את העובדה, כי לשם ביצוע מכירה מוצלחת יש להסתייע בהרבה אנשים טובים, אך כדי להכשיל עסקה די בגורם מרושע אחד. הכישלון בטורקיה לא הרפה את ידינו. מייד אחריו הגיעה הזדמנות נוספת, אשר היה עלינו למהר ולממשה.

פריצת השוק במזרח אירופה

עם התמוטטות הגוש הסובייטי החלו מדינות מעבר למסך הברזל לנטוש את עסקיהן עם הגוש הסובייטי ולנסות להתקרב למדינת ישראל. קברניטיהן קיוו כי ההתקרבות לישראל תביא להם את קרבתו של הדוד סם. אחת המשלחות הראשונות, שהגיעו לארץ הייתה משלחת מטעם המשרד לביטחון פנים של הונגריה. בין המוסדות בהם התארחה המשלחת בארץ הייתה משטרת ישראל.

משטרת ישראל הייתה בין לקוחותיה הראשונים של "סאפיינס" וחלק ניכר ממערכותיה המרכזיות נבנו על בסיס תוכנה זו. שמשון טלר ניהל באותה תקופה את מערכות המידע של משטרת ישראל והוא הציג בפני האורחים את המערכות הללו.

האורחים הביעו את רצונם לבדוק אפשרות ליישום תוכנת "סאפיינס" במתקניהם. הכול התנהל במישרין והעסקה זרמה על מי מנוחות לשמחתנו ולטובתנו. מנהל המיכון במשטרת ישראל ידע את השפה ההונגרית על בוריה. כידוע, אין טוב משפה משותפת לגישור בין הבריות. המשלחת ההונגרית רצתה בכל מאודה להדק את קשריה עם ישראל. באותה עת העניקה ארצות הברית למשרד הפנים ההונגרי מחשב מסוג MAIN FRAME מתוצרת חברת "י.ב.מ." היה זה מחשב בעל עוצמה גדולה, לשם הגברת הקשר בין ארצות הברית לבין הונגריה. על פלטפורמה זו התבססה תוכנת ה"סאפיינס". לכן, כניסתנו לפרויקט נראתה סלולה. בהמשך נודע לנו, כי ההונגרים לא הצליחו לאכלס במחשב עוצמתי זה ולו יישום פשוט אחד, ולכן הם שוועו לסיוע ולעזרה.

שמשון טלר התגייס בכל כוחו להצלחת המשימה בהונגריה. היו לכך שני טעמים. האחד- הידידות ויחסי הקרבה האמיתיים ששררו

בינו לבין בולס. והשני- שמשון ראה בסיועו להחדרת ה"סאפיינס" להונגריה פעולה ציונית חשובה מאין כמוה.

כרגיל, במקרים כגון אלה, בהם נחוצה פריצה שיווקית ליעדים חדשים מוניתי על-ידי בולס להוביל את הפרויקט. נפגשתי עם שמשון טלר במשרדו. טלר העביר לי מידע רב ערך על היעד המתוכנן. הוא הודיע כי יעמוד לרשותי ויסייע להצלחת המשימה.

הוא מסר לי את הטלפון של איש הקשר, זולטאן אנדריי, ותדרך אותי בקשר למעמדו ויכולותיו. הניסיונות הראשונים ליצירת הקשר עם זולטאן עלו בתוהו. מאוחר יותר נודע לי, כי עמדתו של זולטאן בקשר לפרויקט המתוכנן הייתה אמביוולנטית. זולטאן שעבד שנים רבות במשטר הקומוניסטי הישן, הוצף בפחדים, שמא המשטר הישן יחזור ויעשה חשבון עם כל מי ששיתפו פעולה עם המערב. חששותיו של זולטאן לפעילותנו ביחידתו נבעו גם מכישלונו: הוא לא הפיק כל תועלת מהמחשב רב העוצמה שהועמד לרשותו. המחשב שכן במתקניו מספר חודשים כאבן שאין לה הופכין. סירובו של זולטאן לא עמד בפני נחישותנו. שמשון טלר פנה למנהלו של זולטאן, מנכ"ל המשרד לביטחון פנים, מר קאטונה, והאחרון הורה לזולטאן להתחיל מייד בפרויקט.

במגעים הבאים עם זולטאן, ניכר היה השינוי בגישתו. הוא היה ידידותי ושיתף פעולה. לפי הנחיותיו של קאטונה הוזמנו כאורחי הממשל ההונגרי שנשא בכל הוצאות האירוח. הנסיעה התבצעה בתחילת חודש ינואר 1991, יותר משנה לאחר "סתיו העמים". מדינות הלוויין של ברית המועצות השתחררו מכבליה של מוסקבה האחת אחר השנייה.

ביום ראשון 20 בינואר 1991, עם תום חופשת חג המולד, הגעתי לשדה התעופה בבודפשט יחד עם אבי הפנר מן הטכניון, שאמור היה להעניק סיוע טכני לביצוע הפרויקט. חווית המפגש עם הגוש הקומוניסטי המתפורר אל מול עיניו המשתאות של העולם, השרתה עלינו הלם ותדהמה. ירדנו מן המטוס בשדה התעופה וחיכינו בקצה המסלול לאוטובוס ההסעה לטרמינל שדה התעופה בקור מקפיא

עצמות. הטרמינל בבודפשט באותם הימים דמה יותר למחסן גרוטאות מאשר לשדה תעופה ראוי לשמו. הוא היה חשוך, נעדר כל סידורי נוחיות וריהוטו היה עלוב. המזוודות הגיעו לאחר זמן רב ובהיעדר מסועים הושלכו כלאחר יד בפאתי האולם על-ידי הסבלים.

מצב רוחי העכור בשל המפגש המדכא והבלתי צפוי עם שאריות הגוש הקומוניסטי, השתפר למראיהם של שני הנציגים מן המשרד לביטחון הפנים ההונגרי. הם ציפו לבואנו וקבלונו בברכה עם הגיענו לטרמינל. הם ביצעו את כל הסידורים הנדרשים ותוך זמן קצר יצאנו לעבר מלון האירוח הרשמי של המיניסטריון.

הסוויטה שהוקצתה לנו הייתה מרווחת, אך ריהוטה דל ומכשיר הטלוויזיה בה לא קלט דבר. איש השרות, אשר נשא את מזוודותיי לחדרי, חזר ואמר: "עראפאת, עראפאת," ייתכן ורמז, כי בחדר זה התאכסן עראפאת בביקוריו התכופים בהונגריה.

יצאתי למרפסת הגדולה של הסוויטה, השמש נטתה לשקוע ובפני נפרש הנוף הנפלא של בודפשט. אט-אט, ירדה החשיכה ואני, לתומי, ציפיתי לראות עיר בירה אירופית הטובלת באורות מרצדים, אך העיר שקעה בעלטה מוחלטת. דבר לא הזכיר את ערי הבירה האירופיות אותן היטבתי להכיר. זהו התוצר של משטר רודני, הכפוף לגחמותיהם של זרים משך עשרות בשנים.

את עקבות המשטר הישן חשתי לאחר מכן על כל צעד ושעל בתקופת עבודתי הראשונה בהונגריה. התופעה התבטאה הן במשבר הכלכלי העמוק ששרר במדינה והן בהתנהגותם של האנשים אתם עבדתי.

למחרת הוסענו על-ידי נציג המיניסטריון ליחידת המחשב. לשמחתנו גילינו, כי הוכנה כיתה עם שמונה מסופים, כמספר משתתפי הקורס. מסוף נוסף, חובר למקרן והועמד לרשות המדריך. התברר, כי היה זה חלק מהסיוע שנשלח על-ידי האמריקנים לעידוד המדינות שפרשו מהגוש הקומוניסטי.

נפגשתי עם זולטאן והוא ביקש ממני, כי אכין עם משתתפי הקורס מערכת למעקב אחר חשודים ומבוקשים. בחירת היישום סימנה את

הלך המחשבה של זולטאן, שכל אורחותיו העידו כי הוא עדיין מצוי תחת השפעתו של המשטר הישן.

כאשר ירדתי לכיתה, משתתפי הקורס היו מוכנים לתחילת העבודה, מתוחים ודרוכים. הם ששו לפעילות לאחר חודשים רבים של חוסר מעש. משטר העבר הנוקשה השפיע על התנהגותם והם היו חשדניים לכל פעילות זרה. הם נראו כאנשים, שזה עתה התעוררו מטראומה קשה ומבחן המציאות נמצא הרחק מבינתם.



קורס "סאפיינס" בבודפשט לעובדי משרד הפנים ההונגרי

מערכת ה"סאפיינס" כבר הותקנה על-ידי אבי הפנר בסיועו הנלהב של אטילה, מנהל מערכת ההפעלה, אשר קיבל ברצון רב את בואנו וראה בו הזדמנות נאותה לקידומו האישי.

כמו בעבר, גם הפעם הצטיידתי לפני בואי במספר מילים שימושיות בשפה ההונגרית. הפתעתי את שומעי מיד עם כניסתי לכיתה, בברכה המקומית: "**Jo Regelt**", "**בוקר טוב**", בהונגרית. הכול פרצו בצחוק משוחרר. כאשר אחד החניכים סייע לי להציב את מסופי בתנוחה מתאימה, הודיתי לו בשפתו: "**Köszönöm**" וכולם הגיבו שוב בפרץ צחוק קולני. כך נוצר הקשר הראשוני, שאפשר לי לזכות באמונם וליהנות משיתוף הפעולה שלהם.

במהרה גיליתי בין משתתפי הקורס את שני העוזרים הנאמנים, אשר בכוחם לסייע לי בביצוע משימתי. אלה היו יאנוש, הצעיר בחבורה.

הוא ידע אנגלית ברמה סבירה והצליח לתרגם את דברי. השני היה גאבור, בעל התפיסה המהירה ויכולת הלימוד המרשימה, אך ידיעותיו בשפה האנגלית היו מצומצמות. זה היה התהליך: דברי תורגמו מאנגלית להונגרית על-ידי יאנוש ואילו גאבור הרחיב את ההסבר בהונגרית לשאר משתתפי הקורס.

כך עבדנו במרץ משך כל השבוע הראשון, כאשר בסיומו הצלחתי ללמד את המשתתפים את היסודות העיקריים של מערכת ה"סאפיינס". במקביל, פיתחנו מודל עסקי ראשוני של המערכת המבוקשת. הדבר היחידי שהעיב עלי, היה ההכרח להצטרף למארחי לארוחת הצהריים בחדר האוכל של מרכז המיכון, שם הוגשה ארוחת צהריים דלה, שהמרכיב העיקרי שלה היה מרק דלוח עשוי מעורות של תרנגולות. הופתעתי מרמת העוני אשר השית המשטר הישן על מדינה בעלת פוטנציאל כלכלי כה עצום כמו הונגריה.

שבוע לאחר מכן, הצטרפו אלי יוסי בולס ושמשון טלר. יצאתי ברכב של המיניסטריון לקבל את פניהם בשדה התעופה של בודפשט. בדרך לבית המלון סיפרתי להם על ההתקדמות בקורס ועל הערכתי האופטימית, כי העסקה תצא לפועל.

רכב המיניסטריון פילס דרכו ברחובות בודפשט ההומים ועקף ללא רחמים את כלי הרכב שנסעו לצידו. בתוקף היותו רכב ביטחון, הופעל הפנס הכחול רב העצמה, המותקן על גג המכונית והסירנה צפרה בקולה הצורם ואיימה על כל סביבתה. כל זה לא הותיר ספק בלבבות האזרחים בדבר חשיבותם הרבה של הנוסעים במכונית המיניסטריון. הכול פינו את מכוניותיהם לצדי הדרך לכבודנו. כאשר עברנו את אחד מגשרי הדנובה, פרץ לפתע בולס ברגע של התרגשות ואמר:

"ראה עזרא, לפני שנים לא רבות זרקו המנוולים את גוויות אבותינו לנהר, והנה אנו חוזרים כמנצחים." לאחר שהייה קלה הוסיף:

"כל זאת בזכות קיומה של מדינת ישראל, שומה עלינו לשמור אותה מכל משמר."

דבריו של בולס, איש צוות אוויר קרבי, המקיים יום-יום את מצוות שמירת המולדת הלכה למעשה, ריגשו אותי עד מאוד.

עם בואם של בולס ושמשון לבודפשט עברתי להתגורר עמם במלון מכובד על שפת הדנובה. כך בא הקץ למפח הנפש שלי מתנאי המחייה הבלתי נעימים בסוויטת המיניסטריון ומהארוחות הדלות המוגשות שם.

בשבוע השני המשכתי בפעילות משולבת להעברת קורס ה"סאפיינס" הבסיסי והמתקדם תוך כדי בניית היישום הנדרש. על אף קשיי השפה הצלחנו להגדיר את כל עשרות האובייקטים של היישום, מסכי קלט ואחזור נתונים, חוקי מידע, שאילתות ודוחות מקוונים תוך זמן קצר.

נראה לי, כי בסיועם של יאנוש וגאבור, השכלנו לעמוד היטב בשתי המשימות, הן של הדרכת המשתמשים והן של פיתוח היישום. לא היה, וכנראה לא יהיה, כלי לפיתוח יישומים טוב יותר מאשר ה"סאפיינס". הופתעתי מיכולת הלימוד של המשתתפים ובעיקר של גאבור, אשר תרם רבות להגדרת היישום.

ביום רביעי נדרשנו להציג את היישום בפני המנכ"ל קאטונה, ובפני מנהל המיכון זולטאן. לאחר דברי פתיחה קצרים של בולס ושלי, ביקשתי מגאבור להציג את היישום בשפת המקום. גאבור ניגש לעבודתו במיומנות רבה. הוא הכין תסריט מדויק להצגת היישום, ונראה כי ריתק את הנוכחים בשטף דיבורו. את הודעות השגיאה ומסכי העזרה הכין בשפה ההונגרית. נראה כי בחלק מהודעות השגיאה כלל קורטוב של הומור, כי צחוק רם פרץ מפי המשתתפים פעם אחר פעם. עם סיום המצגת, שררו באוויר הרגשה של סיפוק וריח של הצלחה. פניתי אל גאבור והודיתי לו בשפת המקום "Sepaen Köszönöm". כולם פרצו בצחוק, אך צחוקם של בולס ושמשון טלר היה הרם ביותר.

לאחר שהתפזרו הנוכחים, פנה אלי גאבור וביקש לשוחח עמי ביחידות. הוא סיפר לי באנגלית הבסיסית שלו, כי אין לסמוך על

תמיכתו של זולטאן וכי עד הרגע האחרון, הוא יבדוק את דעתם של הממונים עליו וינהג בהתאם לכך. הוא הוסיף, כי זולטאן נוהג להכין שני מסמכים, אחד "בעד" בכיסו הימני והשני "נגד" בכיסו השמאלי. הוא שולף את המסמך המתאים לפי התפתחות הדיון.

מנגינות קסומות על שפת הדנובה

למחרת אחר הצהריים הוזמנו לדיון המסכם במשרדו של קאטונה. הוא קיבל אותנו בלבביות בפתח משרדו, התקרב לבולס ולחש דבר מה באוזנו. ידעתי כי לבולס יכולת מדהימה ליצירת קשרי חברות. הפעם הופתעתי מרמת הקרבה שנוצרה תוך זמן קצר בין בולס וקאטונה. כאשר התיישבנו מסביב לשולחן הדיונים, כתב לי בולס: "**הוא מכוחותינו**". הייתי סקרן לדעת מה לחש קאטונה לאוזניו של בולס. רק בצאתנו מהדיון נודע לי, כי הוא אמר לו "יום כיפורים". היו אלו המילים הבודדות בעברית שהכיר קאטונה וכך אותת לבולס, כי הוא ממוצא יהודי.



על שפת הדנובה, מימין לשמאל: מיקלוש, יוסי בולס וקאטונה

קאטונה פתח את הדיון באנגלית בסיסית ביותר. הוא הודה לנו על בואנו וציין את שביעות רצונו ממהלך הקורס ומן המערכת שפותחה במהלכו. אחר כך החל בנאום ארוך בשפה ההונגרית ולאחריו התבקשו הנוכחים להביע את דעתם. על פי הפתיחה ולפי שפת גופו,

הבנתי כי קאטונה מתייחס בחיוב רב לרכישת המוצר.
כאשר הגיע תורו של זולטאן לדבר, ראיתי כי הוא שולף את הנייר אשר בכיס הימני של מעילו. הוא דיבר בהונגרית. לפי הלהט שבדבריו ולפי מקור הפתק, הבנתי כי הוא מצדד באימוץ הפתרון, שהוצג על ידינו. שמחתי על כך שההצלחה האירה לנו פנים. עם זאת, נעצבתי למראה השפלות והרופסות בהתנהגותו של זולטאן, שהיה מוכן לעשות הכול על מנת להשביע את רצונם של הממונים עליו. זוהי ההשפעה ההרסנית של משטרים רודניים על נפשם של הבריות.
בסוף הדיון, סיכמנו במהירות שיא את התנאים הכלליים של העסקה והוזמנו לארוחת ערב בה הכרנו את הסוכן המקומי, שאמור לבצע את העסקה עבור המיניסטריון.
ארוחת הערב החגיגית, באחת מהמסעדות היוקרתיות ביותר של בודפשט, סיפקה את השעות הקסומות והמרגשות של ביקורנו בהונגריה. כאשר נכנסנו הייתה המסעדה מלאה עד אפס מקום באותם מתעשרים חדשים, אשר השכילו לנצל את התמורות החדשות לצרכיהם. השולחן שנשמר עבורנו היה השולחן המרכזי. מנהל המסעדה התרוצץ מסביבנו כאחוז תזזית וניסה בכל מאודו להשביע את רצוננו. הכרנו את מיקלוש, מנהל החברה, אשר דרכה עתידה הייתה העסקה להתבצע.
ריח עז של בושם גברי עלה מכיוונו של מיקלוש. על חליפתו ענב עניבה אדומה בוהקת וענד סיכת יהלום גדולה. נעליו היו חדשות ומבהיקות. גם על אצבעות ידיו עטה מספר טבעות יקרות משובצות יהלומים. הוא היה שמן, לחייו אדומות ושער ראשו דליל. ניכר היה כי חפץ להבליט את עושרו בכל דרך. קשה היה לטעות בכוונותיו ובתאוות הבצע שלו, שלא ידעה גבול. הוא החל לדבר דברי חלקלקות וחנופה אל בולס ואלי, מתוך מטרה לזכות בייצוגה הבלעדי של חברת "סאפיינס" בהונגריה. מאוחר יותר סיפר, כי הוא מעוניין בראוותנות זו כדי להתריס בפני אנשי המשטר הישן, אשר הצרו את צעדיו בעבר.
מנהל המסעדה סר לפקודתו של מיקלוש, אשר שילם לו ביד נדיבה. הוא הקיף אותנו במלצריות המיומנות ביותר וקרא לרביעיית

המיתרים לנגן בקרבתנו. הם נגנו יצירות נעימות ומוכרות בהן "שון היפה" ו"שמחת האהבה" של פריץ קרייזלר, "מחול הונגרי" של ברהמס, "הצ'רדאש" של מונטי ו"הורה סטקאטו" של גריגוראס דיניקו. המנגינות נעמו לאוזנינו והאוכל המשובח ערב לחיכנו. נזכרתי לרגע במרק עורות העוף, שהוגש במרכז המיכון של המיניסטריון וראיתי במו עיני את העוול שנעשה לאנשים הפשוטים, המשלמים על שיגיונות העבר.

בולס הצטיין באירועים חברתיים מעין אלה. הוא הפליא בסיפוריו ובמשליו, אשר שולבו בבדיחות הדעת ובהומור עדין.

באווירה קסומה ומיוחדת של מסעדת היוקרה על גדות הדנובה, סיכמנו עם מיקלוש ועם קאטונה את כל התנאים העסקיים לפעילותנו בהונגריה. היין המשובח לא איחר להגיע וכולנו השקנו את כוסותינו לברכת "לחיים". שמחתי על ההזדמנות שנפלה בידי להראות את מומחיותי בשפה ההונגרית וחזרתי אחריהם בקול רם ובהטעמה: "**Egesz Segedre**" שמשמעותו, כפי שאטילה לימד אותי, היא "לבריאות". כל הנוכחים ההונגרים פרצו בצחוק רם וממושך. לאחר מכן הסתבר לי, כי כאשר הפרדתי את המילה האחת לשתי הברות, התקבלה משמעות גסה לברכתי.

ההצלחה המהירה בהונגריה הפיחה רוח גבית בתפיסה השיווקית שלי ושל בולס בדבר הצורך בריכוז מאמצים בארצות הפריפריה. ואמנם, לא עבר זמן רב והצלחנו לבצע עסקה נוספת עם מפעל הפלדה הגדול ביותר בבולגריה.

בולגרי האומר "לא" מתכוון ל "כן"

הקשר הבולגרי נוצר על-ידי אחד העובדים שעלו מרוסיה, ושמר על קשרים חמים עם חבריו ללימודים באוניברסיטת מוסקבה. אחד החברים היה מבולגריה. בינתיים התקדם בסולם התפקידים, והודות לנאמנותו למשטר הקומוניסטי הגיע לניהול של אחד ממפעלי הפלדה העיקריים בארצו. עם חילופי השלטון, ניסה לשמור על מעמדו על-ידי יצירת קשרים חדשים עם המערב.

הוא הוזמן לביקור בארץ יחד עם מנהל המיכון. שני האורחים מבולגריה לא הסתירו את התלהבותם האמיתית מביקורם בישראל. הם לא ניסו להצפין את קנאתם בקידמה הטכנולוגית ובעשייה המרשימה של המדינה הצעירה.

הרציתי בפני דימיטרי, מנהל המיכון על עקרונות ה"סאפיינס" ושאלתי אותו, במרוצת ההרצאה, האם העקרונות נהירים לו. דמיטרי הניע את ראשו מצד לצד. לפי שפת הגוף המקובלת אצלנו משמעות תנועה זו היא שלילה. רק לאחר מספר ניסיונות הבנתי, כי ה "לא" של הבולגרי הוא בעצם "כן".

זה היה שיעור נוסף שלמדתי על חשיבות שפת הגוף בתרבויות שונות. בפעם הקודמת, התקרית כמעט הסתיימה באלימות חמורה. זה היה בקורס מתקדם, שהעברתי לאחד הלקוחות הגדולים ברומא. אחד החניכים, שאל אותי שאלה ואני עניתי לו בשפת הגוף המוכרת, של כווץ אצבעות יד ימין והנעתן בצורה אופקית, שמשמעותה "חכה רגע". להפתעתי, קם החניך כנשוך נחש, באיימו עליי באגרופיו ויצא בכעס מהכיתה. התברר, כי מה שאנו מסמלים כ"חכה רגע" משמעותו אצל האיטלקים היא "אני בז לך". רק בנס ניצלתי מהבריון האיטלקי, אשר כמעט הפליא בי את מכותיו.

לאחר "התקרית" עם דימיטרי, לגבי המשמעות הבולגרית של "כן" ו"לא", התהדקו הקשרים בינינו. הוא סיפר על הקשיים הכלכליים אותם חווה בולגריה בעקבות השלטון המושחת של המשטר הקודם. הוא רמז לי, כי הוא מצפה ממני לתשורה כלשהי עקב שיתוף הפעולה לרכישת ה"סאפיינס". נזכרתי בבעתה בניסיון הקודם, שהיה לי עם אחמת הטורקי, אשר הביא לכישלונה של עסקה מובטחת. אך עד מהרה נוכחתי לדעת, כי בקשתו של הבולגרי צנועה וכל בקשתו היא שאקנה לו חגורת עור, שתתאים לכרסו האימתנית. הוא סיפר לי, כי הרצועה שברשותו התבלתה וכי כרסו גדלה בהתמדה ולכן הוא נאלץ לבושתו לחגור אותה מתחת לקו המותניים דבר המבליט ביתר שאת את כרסו המשתפלת.

תשורה מעין זו עלתה בקנה אחד עם המגבלות האתיות המחמירות ביותר ולכן נעניתי לה ברצון ורכשתי, על חשבוני, חגורה. היה משעשע מאוד לתור את רחובותיה של תל אביב, בחיפושים אחר חגורת עור ענקית, המתאימה לכרסו של דימיטרי. לאחר מאמצים נמצאה הסחורה. זו הייתה רצועה ענקית אך מפוארת, עשויה מעור משובח ובעלת אבזם מעוטר ונוצץ. עיניו של דימיטרי קרנו למראה החגורה הנחשקת, שבמהרה עברה לרשותו. המוכר לא ידע את נפשו מרוב אושר: הוא מחא כפיים ורקע ברגלו משמחה. אך זמן קצר לפני כן, הוא חכך בדעתו להשליך את הרצועה, אשר הייתה מוטלת זמן רב בחנותו כחפץ שאין לו הופכין.

העסקה של מכירת ה"סאפיינס" לבולגרים סוכמה במהירות הבזק ומנהל המפעל, בעל הסמכות הרשמית באשר לעסקאות כגון אלו, חתם על ההסכם ללא היסוס בעודו שוהה בישראל.

ממשק יעיל תוך שבועיים

באותו זמן, הלכה וגברה פעילותנו בדרום-אפריקה. המכירה הראשונה והמהירה ביותר הייתה בחברת "פוסטר ווילר", חברת התשתיות הגדולה, שמרכזה בלונדון. מכירה ראשונה זו באה בעקבות הצלחתי למכור את ה"סאפיינס" לסניף המרכזי של החברה בלונדון.

לאחר מכן, נמכר ה"סאפיינס" למספר חברות נוספות, הגדולה ביניהן הייתה "TRANSNET", החברה הלאומית הדרום-אפריקנית לתחבורה. חברת "TRANSNET" אגדה בתוכה את כל פעילות התחבורה במדינה בים, ביבשה ובאוויר. אחת המערכות המרכזיות שפותחו על-ידי "סאפיינס" עבור "TRANSNET" הייתה מערכת הפנסיה. מערכת זו פותחה ביעילות ובמהירות על-ידי צוות בראשותו של עמי טירמן. במערכת זו יושמו במלואן התכונות הייחודיות של ה"סאפיינס" הכוללות הטמעה של חוקי מידע הכתובים בשפה כמעט טבעית, כחלק בלתי-נפרד של האובייקטים המוגדרים. עמי טירמן הרחיק לכת ויצר שכבה נוספת של גמישות, שאפשרה שינוי חוקי המידע בזמן ההרצה ובהתאם למצבים המשתנים. שכבה נוספת זו

של יצירת "תוכנה אינטליגנטית" ושל תחכום, אפשרה פיתוח מערכת פיננסית גמישה ביותר שזכתה להערכה רבה של המשתמשים.

על אף ההצלחה הבלתי מעורערת של טכנולוגיית ה"סאפיינס", היו ב- "TRANSNET" מתנגדים רבים להרחבת השימוש, איש איש ונימוקיו. אחד המתנגדים הבולטים היה פיט דה טויט, אשר שימש כסגן בכיר למנהל המיכון של "TRANSNET". פיט דה טויט היה טיפוס שאפתן וחסר מעצורים, כישרוני וחד לשון. רבים חששו מפניו ואיש לא המרה את פקודותיו. באופן מעשי, הוא שלט ללא מיצרים ביחידת המיכון וקולו נשמע תמיד ברמה, הרבה מעבר לזה של המנהל הרשמי של היחידה. הוא היה כבן ארבעים, בעל מבנה גוף מלא שלא הפריע לו להיות זריז ופעלתן. את תאוותו לחיים, המלווה בתאוות בצע בלתי נכבשת, אי אפשר היה להסתיר. הוא מדד כל מעשה ומחדל שלו לפי מידת התועלת שיוכל להביא לו.

התייחסותו של פיט אל "סאפיינס" הייתה קרירה ומסויגת, מפני שלא נמצא תחום של שיתוף אינטרסים שלו עם המוצר. יחד עם זאת, יחסו של פיט אל בולס היה חמים וידידותי. הוא אהב להחליף עמו דברי חידודין ובדיחות, תוך שהוא מנסה לשלב בדבריו עקיצות ארסיות על קמצנותם של היהודים ועל תאוות הבצע שלהם. בולס ניסה בכל מאודו למצוא דרך לליבו של פיט ולקרבו אל מוצר ה"סאפיינס". לבסוף מצא דרך שתאמה במדויק את אמונתו של יוסי בולס. בולס ציטט מפרקי אבות אמירה אותה חזר ושינן בכל הזדמנות: אם יאמר לך אדם, יגעתי ולא מצאת, אל תאמין; לא יגעתי ומצאתי, אל תאמין; יגעתי ומצאתי - תאמין!

כאשר פתח פיט את סגור ליבו גילה, שהוא מודע לכך שמדינתו נמצאת עתה בשלהי השליטה של האדם הלבן וכי הוא יצטרך בעתיד להיפרד מתפקידו הבכיר. לאור זאת, הוא מנסה עתה לבנות לעצמו את הפלטפורמה המתאימה לעתידו. הוא פעל כדי שחברת "TRANSNET" תקבל את זכויות השיווק של מוצר תוכנה ADW Application Development Workbench, מוצר ממשפחת ה-CAD Computer Aided Design, במטרה לשווק תוכנה זו באופן עצמאי

לאחר שייאלץ לפרוש בעתיד מתפקידו הבכיר. פיט גילה, כי הוא מנסה להשתמש במוצר זה למעלה משנה, אך התוצאות אינן מעודדות. הוא ציין, כי התרשם עמוקות מיכולת הפיתוח המהירה והיעילה כתוצאה מהשימוש ב"סאפיינס" וכי אין להשוות את ה"סאפיינס" שלנו עם המוצר אותו ניסה לקדם. הוא סיפר בגילוי לב על התלהבותו מן היכולות שלנו, בעת שצפה בהדגמה של פיתוח מודל של מערכת אמיתית שבוצע תוך פרק זמן קצר. הוא פנה אלינו בדרכו המיוחדת, שהיה בה צירוף של תוקפנית והתגרות כאחת:

"TRANSNET מוכנה לייצג את "סאפיינס" בדרום-אפריקה. אנו מוכנים להשקיע סכומים ניכרים בשיווק המוצר ולרכוש מייד שני עותקים של התוכנה למכירה מאוחרת ללקוחות עתידיים. כמו כן אנו נעניק לכם את חוזה הפיתוח של פרויקט ניהול נכסי "TRANSNET" , אותו תכננו בעזרת מוצר ה-CAD, חוזה פיתוח אשר ערכו נאמד בלמעלה ממיליון דולר."

תדהמה אחזה בנו למשמע הצעתו הנדיבה של פיט, אך הוא המשיך:

- "תנאי אחד והכרחי להסכם, הוא, שחברת "סאפיינס" תוכיח תוך שלושה שבועות, כי היא מסוגלת להסב אוטומאטית את כל עבודת התכנון, שבוצעה בתוכנת ה CAD ולהפוך אותה ליישום פעיל במוצר הפיתוח שלכם".

זה היה אתגר קשה ומורכב והיה לנו ברור, שפיט, אותו הספקנו להכיר, לא יסכים לוותר במלוא הנימה על תנאיו. הפיתוי היה גדול והעסקה מפתיעה. הסכמנו לתנאים ללא שמץ של מושג כיצד נמלא אותם.

שבנו ארצה. נפגשתי בדחיפות עם מנהל הפיתוח של "סאפיינס". הפגישה הובילה אותי לתסכול עמוק. מנהל הפיתוח שפך מייד צוננים על התלהבותי. הערכתו הראשונית לגבי פיתוח היכולת להסבה האוטומטית של מוצר ה- CAD, הסתכמה בהקצאה של עשרה חודשי תכנות לערך. אילו היו עובדים על כך מספר מתכנתים היינו נדרשים לששה חודשים קלנדריים לפחות. זה היה רחוק ובלתי מציאותי. ידעתי כי תשובה כזו תידחה כלאחר יד על-ידי פיט.

האם אנו עומדים להפסיד את ההזדמנות המיוחדת הנקרית עתה בדרכנו? כל מאמצי השכנוע של בולס ושלי לא נשאו פרי.

חזרתי הביתה עצוב ונכה נפש. בבית פגשתי את בני, משה, הרוכן כמנהגו על מחשבו האישי ומנסה לכתוב תוכניות מורכבות למשחקי מחשב שונים, אותם נהג להמציא. משה השתחרר מצה"ל והועסק ב"סאפיינס" כעובד עצמאי, שנשלח מדי פעם לסיוע ללקוחות בחו"ל בנושאים שאינם קשורים בתוכנת ה"סאפיינס". משה ביצע שליחות מורכבת בשוויץ בהצלחה רבה. ימים ספורים לאחר שחרורו מצה"ל, ביקשתי ממנו להושיט סיוע ללקוח בשוויץ במערכת שפותחה ב"מג'יק".

ה"מג'יק" הוא מחולל יישומים ישראלי, הפועל במערכות מחשב פתוחות. ניסיונו של משה ב"מג'יק" הסתכם בלימוד עצמי שנמשך שבוע ימים, אך כאשר החל לעבוד בשוויץ הפך במהרה למומחה הבולט ביותר בתוכנה זו והצליח לפתח מערכות מורכבות בזמן קצר. הוא זכה בעקבות כך ליוקרה רבה ובהכרה ביכולותיו המקצועיות יוצאות הדופן.

סיפרתי למשה בני, על המצוקה בה אנו נמצאים ועל הצורך לפתח ממשק בין תוכנת ה- ADW לבין ה"סאפיינס" בזמן מוגבל ביותר. בעיות מורכבות אינן ניתנות לפתרון יעיל ללא נקיטת דרכים מהפכניות. הרעיון לפיתוח הממשק על-ידי משה עלה באופן ספונטאני וכמעט בבת אחת על-ידי שנינו. כאשר משה נענה לאתגר, הוא ניגש לעבודה במרץ. הוא לא הכיר את תוכנת ADW ולא את תוכנת ה"סאפיינס". ביקשתי ממנו ללמוד בראש וראשונה את תוכנת ה ADW, תכננתי לעמוד לצידו בכל הקשור לידע בנושא ה"סאפיינס". במקביל, אישר לי בולס ללא היסוס תקציב מכובד לתגמל את משה. התשלום שצריך היה לשלם לבני משה, היה פחות מעשרה אחוזים מהמחיר שהוערך על-ידי מחלקת הפיתוח של "סאפיינס". והחשוב מכל - הפיתוח המוצע היה אמור להתבצע בפרק זמן קצר ביותר, חמישה אחוזים בלבד מהערכת הזמן שנתנה מחלקת הפיתוח של "סאפיינס".

עבדנו שבועיים מסביב לשעון. פרט למנוחה קצרה, נמשכה העבודה

ללא הרף. לאחר עשרה ימים הופקה הגרסה הראשונה, שהורצה בהצלחה מלאה. עתה נותרו ארבעה ימים להשלמת המערכת, בדיקתה בארץ ושילוחה לדרום-אפריקה. ההצלחה הייתה מדהימה. ממודל דומם, אשר לא ניתן להרצה ובדיקה, שנכתב ב ADW, הושלמה הקמתו של יישום חי ונושם, הניתן לבדיקה, לתוספות ולשינויים ומתבסס על בסיס מודל הנתונים, שהוכן בתוכנת ה-ADW. הממשק נשלח לדרום-אפריקה במועד והרצתו המוצלחת עוררה התפעלות והתרגשות. בני משה נסע לאחר מכאן לדרום אפריקה לשם ביצוע תוספות והשלמות של המודל המקורי.

זמן קצר לאחר מכן נסענו בולס ואני ליוהנסבורג וחתמנו עם מנהל המיכון ועם פיט דה טויט חתם על הסכם העברת זכויות השיווק של "סאפיינס" ל "TRANSNET". כמו כן חתמנו על הסכם לפיתוח המערכת הפיננסית החדשה על בסיס אספקת כוח אדם מקצועי לפרויקט זה.

סבתו של אלסטר עמדה לזכותו של העולה מרוסיה

תאוות הבצע של פיט, כישרונו השיווקי יוצא-הדופן שלו והיכרותו עם השוק בדרום-אפריקה, הביאו לתוצאות מיידיות. תוך תקופה קצרה היו לנו ששה לקוחות פוטנציאליים גדולים. בפני כל אחד מהם היה צורך להדגים מספר מצגות שיווקיות וטכניות ולאחר מכן לפתח מודל עסקי, שיציג את יכולות ה"סאפיינס" ואת עליונותו על הכלים האלטרנטיביים.

רכשתי ניסיון רב בביצוע מצגות מוצלחות ואיכותיות. במצגות שהעלייתי הדגמתי תוך פרק זמן של שעה אחת בלבד את תכונות ה"סאפיינס" הייחודיות. פיט הטיל עלי את המשימה להציג את המוצר בדרום-אפריקה. במצגות אלו היה עלי להסביר את עולם המושגים של המוצר, כגון מערכות מונחות עצמים, חוקי מידע והטמעתם באובייקט ומילון נתונים תלת שכבתי. את ההסברים נתתי בשפת היומיום והרביתי בדימויים המוכרים למשתתפים. במהלך ההרצאה בניתי יישום לדוגמה, שהתאים לארגון בפניו הרציתי. הפעלתי את

היישום ותוך כדי ההסבר שיניתי ושיפרתי אותו למרבה השתאותם של המאזינים.

המצגות המוצלחות ביותר היו אלו, שהשתתפו בהן אנשים שהסתייגו מהתפיסה, שאלו שאלות מכשילות, גילו עוינות או ספקנות לטכנולוגיות חדשות. במקרים אלה הייתי ממוטט את טיעוני הנגד ומוכיח בצורה ברורה ומהירה את יעילות התפיסה החדשה.

לדעת פיט תרם להצלחה גם מבטאי המיוחד. אני ניחן במבטא המעיד על מוצאי המקורי מעיראק. המבטא שמעולם לא ניסיתי להסתירו, הביא להצלחת המצגות, לדבריו: "הם לעולם יאמינו לזרים יותר מאשר למקומיים".

ההצלחה נראתה מובטחת. לפחות ארבעה ארגונים שידרו לנו כי המוצר מתאים לצרכיהם ושקלו לחיוב את רכישתו. לאור הפעילות השיווקית הענפה והזכייה בפרוייקט הגדול של "TRANSNET", נוצר צורך דחוף בכוח אדם מקצועי, אשר יוכל להוציא לפועל את כל הפרויקטים המתוכננים. לשם כך נעזרנו בעולים החדשים שכבר הגיעו לבשלות מקצועית. שילובם בפרויקט הסב לנו הקלה עצומה.

פיט מצידו, העמיד מנהל פרויקט מטעמו לניהול הפרויקט הפיננסי ושלח אותו לישראל לצורך מיון המועמדים לעבודה תחת שרביטו. זה היה אלסטר מק. גלאשן, אשר שמו מעיד על מוצאו האירי. מראהו של אלסטר היה מעורר כבוד, הן מפאת גובהו, אשר עלה על שני מטרים והן בגלל מבנהו האתלטי ופניו הקשוחות. אלסטר היה קפדן מאוד בכל הנוגע למיון עובדים. כדי למנוע תסכולים הגשתי לו שמות מועמדים איכותיים בלבד. מקרהו של יפים היה יוצא דופן. יפים הוכיח יכולת מקצועית מעולה, אך היה ביישן, נחבא אל הכלים ולא הצליח להסתיר את פחדיו וחרדותיו. בחדר האוכל נהג יפים לגונן על מזונו בשתי ידיו, כמי שהתנסה במצבים בהם ניסו אנשים קשי לב להוציא את האוכל מפיו. מקורות שונים הביאו לידיעתי כי יפים שהה ב"גולאג" תקופה ארוכה, שם סבל עינויים והתעללויות. חשבתי לעצמי כי יציאה של יפים לדרום-אפריקה תאפשר לו תנאי מחייה ושכר טובים לאין ערוך משכרו הנוכחי, ועשויה להוציא אותו

ממצבו הדיכאוני. כאשר הצעתי לו לנסוע לחו"ל, קיבל את הצעתי בהתלהבות.



על כדור פורח עם פיליפ סמית, הלקוח הראשון בדרום אפריקה

עתה נותר לי לקבל את הסכמתו של אלסטר, משוכה שהיה לי ספק רב אם נוכל לעבור אותה. להפתעתי, הסכים אלסטר לכלול את יפים ברשימת העובדים המיועדים לפרויקט. לאחר מספר ימים גילה לי אלסטר, כי יש לו שורשים יהודיים- סבתו, יהודייה יוצאת הונגריה. הוא שמח שניתנה לו ההזדמנות לסייע לקליטת העולים היהודים מרוסיה ובכך להרים תרומה צנועה לזכרה של סבתו.

זו הייתה התפתחות מפתיעה אשר לא יכולתי לחזותה. יפים אמנם הצליח במשימותיו. חייו ואורחותיו השתפרו, כל זאת הודות לסבתו היהודייה של אלסטר, אשר מעולם לא שמע ולא ישמע על אודותיה. הפעילות בדרום-אפריקה ובשאר ארצות הפריפריה עודדה את שאר מנהלי הסניפים באירופה ובארצות הברית להגביר את מאמציהם, על מנת שלא ייראו כמשתרכים אחר ביצועיהם של מנהלים אחרים. שוב נפתחה בפנינו התקווה הגדולה להיות חברת תוכנה מובילה בעולם.

פרק כ׳

לרעות בשדות זרים

משבר המביא הזדמנויות

דרכן של הפתעות לא-נעימות שהן מגיעות במפתיע דווקא כשנראה שהכול זורם על מי מנוחות, העבודה נמצאת בשיאה והעתיד נראה מבטיח ונוסך תקווה. כך קרה גם לי. ההפתעה הבלתי-צפויה הגיעה ימים ספורים לפני קבלת האשרור הסופי של החוזה הגדול עם ״TRANSNET״, שאמור היה להניב רווח נכבד לחברה.

פיט דה-טויט התקשר אלי והודיע לי ביבושת, כי הוא והאמי, מנהל המיכון, התפטרו מתפקידם ולכן ההסכם בין ״TRANSNET״ לבין ״סאפיינס״ לא יוכל להתקיים. זו הייתה מכה קשה ובלתי צפויה ששמה לאל את תוכניותינו וציפיותינו.

פיט לא נשמע נבוך או מדוכדך. בטחונו העצמי נותר על כנו והוא כבר חישב את צעדיו הבאים. באותה שיחה, ביקש לקבל את זכויות ההפצה של ״סאפיינס״ והבטיח כי יוכל לגייס בעצמו את התקציב הנדרש לקיום פעילות תקינה של שיווק ותמיכה. בו במקום דחיתי את בקשתו וציינתי כי את הזכויות להפצת ״סאפיינס״ נוכל להעניק רק לארגון גדול ומבוסס דוגמת ״י.ב.מ. דרום-אפריקה״.

לאחר בדיקה נוספת עם אנשינו בדרום-אפריקה התברר, כי פיט לא התפטר אלא פוטר יחד עם האמי על רקע חשד למעשי שחיתות בהתנהלותם מול הספקים. זה היה הזמן בו אנשי המשטר הישן, אשר נהנו הנאה מלאה ממשטר האפרטהייד, הרגישו כי הקרקע בוערת מתחת לרגליהם וניסו לנצל את שארית שלטונם לתפיסת נתחים גדולים ככל האפשר מהאוצר הנמצא בשליטתם. מעשי שחיתות באותה תקופה היו נסלחים ורק במקרים חמורים אולצו המעורבים בדבר לנטוש את תפקידיהם, אך ללא נקיטת צעדים משפטיים נגדם.

יוסי בולס ואנוכי, הוכינו בתדהמה למשמע הידיעה מדרום-אפריקה. זה קרה בזמן בלתי צפוי, כאשר היינו משוכנעים כי פעילותנו שם עולה על מסלול הפריחה העסקית. היה זה הגמול לחטא היוהרה בו

חטאתי, שכן הייתי מלא גאווה על הישגי השיווקיים והמקצועיים.

ההתנגדות לפעילותנו בקרב חלק מהנהלת "סאפיינס", אשר קודם לכן נאמרה בקול מהוסס ורפה, החלה להישמע עתה בעוצמה הולכת וגוברת. המקטרגים טענו, כי אנו מבזבזים משאבים מקצועיים בארצות בהן פוטנציאל המכירות מוגבל. לדעתם, יש לרכז מאמץ שווקי בראש וראשונה בארצות הברית, שם קיים מספר עצום של ארגונים המפעילים מחשב מרכזי של "י.ב.מ.". המקטרגים התעלמו מהעובדה, שאחוז ניכר מהכנסות "סאפיינס" מקורן היה באותן ארצות בהן פעלתי יחד עם בולס.

למזלנו, התבהר המצב בדרום-אפריקה תוך זמן קצר וההתקשרות עם "י.ב.מ. דרום-אפריקה" התממשה הודות לפעילותו האינטנסיבית של פיט דה טויט. ההתפתחויות היו חיוביות ומשביעות רצון אך לא יכולנו לחזותן מספר שבועות קודם לכן.

ההתקשרות עם "י.ב.מ." הייתה עדיפה מכל הבחינות מההתקשרות הקודמת עם "TRANSNET". היה זה לקח שלמדתי בפעילותי הקודמות: הישועה המגיעה לאחר מצבים קשים עולה, לפעמים, על כל הציפיות הקודמות.

מעבר לארץ רחוקה

פיט דה-טויט מונה לתפקיד בכיר בחברת "י.ב.מ.", ולרשותו הועמדו תקציבי שיווק ניכרים. ביקורַי בדרום-אפריקה הפכו לתדירים יותר ודרישותיו של פיט לתגבור בכוח אדם מקצועי תכפו והפכו בלתי-מתפשרים. פיט ביקש ממני מספר פעמים לעבור לדרום-אפריקה ולפעול יחד אתו לקידומם של מיזמים שיווקיים מבטיחים.

באחד מביקורי, כאשר נראה היה כי מספר לקוחות פוטנציאליים עתידים לקבל החלטה לרכישת ה"סאפיינס", העביר אלי פיט מסמך שכלל את פרטי הצעתו למעבר שלי לדרום-אפריקה. זו הייתה הצעה נדיבה ביותר, שכללה משכורת גבוהה, כיסוי כל הוצאות המחייה שלי, כולל דירת מגורים מפוארת, רכב צמוד וכרטיסי טיסה לי ולרעייתי לישראל אחת לחמישה שבועות.

באותו זמן, עזב בולס את תפקידו ב"סאפיינס" ויצא לשוק החופשי לחפש משעולי התקדמות חדשים. מאבקי המתמידים עם ההנהלה לקבלת משאבים מקצועיים כילו את כוחותי ולכן מצאתי עצמי נעתר להצעתו של פיט, שבאותה עת ובאותן נסיבות, נראתה לי הדרך הראויה ביותר עבורי.

דרום-אפריקה עמדה על סף המעבר לשלטון החדש. בשנת 1994, השנה בה עברתי לדרום-אפריקה, התקיימו בה לראשונה הבחירות הדמוקרטיות הרב-גזעיות הראשונות, והשלטון עבר בצורה שקטה ומסודרת להנהגה החדשה של מפלגת הקונגרס הלאומי-האפריקני, בראשותו של הנשיא הנבחר נלסון מנדלה.

הרגשתי הקלה רבה עם המעבר לשלטון החדש, מאחר והייתי עד לעוולות הנוראיות של המשטר הישן בדרום-אפריקה. לפיט דה-טויט הייתה חרדה אמיתית מן העתיד, אותו התקשה לחזות. בשיחותיו עמי ניסה להיות אופטימי, אך בסתר לבו היה מלא חששות ופחדים. הוא שאף ליצור לעצמו רשת של הגנה כלכלית, שתוכל להבטיח את הישרדותו בעת מצוקה. הוא פעל כאחוז תזזית ובמרץ רב, כדי להבטיח הכנסות מהירות שיאפשרו לו לרכוש חווה בסביבות קייפטאון. הוא העריך כי שם יהיה המצב נוח יותר עבור האדם הלבן.

פעילות בצל חילופי המשטר וקץ האפרטהייד

עד מהרה נקלטתי בסביבה החדשה והנוחה בדרום-אפריקה של אותם הימים. ההקצאה לשכירת דירה הייתה נדיבה. היא אפשרה לי לשכור חוילה מפוארת ברודאפורט, אחד מפרבריה העשירים והיוקרתיים של יוהנסבורג. מעולם לא חלמתי לגור במגורים מלאי הדר ותפארת כמו אלה שזכיתי להם במקום זה.

החווילה, רחבת הממדים, שכנה בראש הגבעה וממנה נשקף נופו של עמק ירוק ויפה, משובץ בבתים מפוארים של עשירי העיר. הייתה ברשותנו גינה גדולה ומטופחת ובריכת שחייה לשימושנו האישי. במוסף הבית החניתי את מכונית המרצדס החדישה, אותה הקצתה לי החברה.



סביבה חדשה ומפנקת

נרתמתי במרץ לעבודה לצידו של פיט דה טויט, שניהל במומחיות רבה את הצד העסקי ואת הקשרים החברתיים עם הלקוחות. ביצעתי עבודות מן הסוג החביב עלי: מצגות ללקוחות, הדרכת עובדי החברה והלקוחות במכלול הקורסים של המוצר וביצוע "BENCH MARKS", כלומר, הדגמה של פיתוח מערכת בעזרת כלי ה"סאפיינס" בהשוואה לכלים מתחרים. כמו כן השתתפתי בפיתוח מערכות אצל לקוחות קיימים.

הקפדתי להתעדכן תמיד אחר החידושים האחרונים במוצר ולאחר שרכשתי ניסיון, העברתי את הידע ללקוחות הקיימים והפוטנציאליים. אחת ההתפתחויות החשובות במוצר, הייתה הוספת "שכבת" התכנון והעיצוב ההתחלתיים של היישום, ואפשרות לתיאור גראפי של האובייקטים, תכולתם, הקשרים הלוגיים ביניהם וחוקי המידע המוטמעים בהם.

ההדרכה בקורס זה הייתה עבורי חוויה מיוחדת. בחרתי יישום אופייני לכל ארגון בפניו הרציתי ובמשך הקורס פיתחתי יחד עם החניכים את היישום הנדרש, בעזרת הכלי החדש שנקרא "OBECT MODELER". בסיום הקורס העמדנו את המוצר המוגמר במבחן הביקורת ההשוואתית מול מוצרים אחרים בשוק התוכנה. במהלך הקורסים האלה הכרתי את הגורמים, הקובעים בארגון, את שאיפותיהם והתלבטויותיהם.

מזלו של פיט דה-טויט שפר עליו. תוך תקופה קצרה התקבלו ההכנסות הראשונות מהמכירות. עם הזמן הלכו ההכנסות וגדלו. פיט היה איש שיווק ממולח, בעל כריזמה אישית והשפעה ניכרת על



שמחת ההצלחה

לקוחותיו. ברוב המקרים 'סגר' את העסקאות עמם במגרש הגולף. אין לי ספק כי גם לקוחותיו, אשר רובם ככולם השתייכו למשטר הישן, הרגישו את חרב השינוי מתהפכת מעל ראשם וחששו מהשינוי העלול להוריד אותם מנכסיהם. הם ניסו לנצל את ההזדמנות האחרונה ולגזור לעצמם את הנתח האחרון של מנעמי השלטון. בין פיט ללקוחותיו התקיימו הסדרים סמויים, שלא היה לי בהם חלק ונחלה.

במשך שהותי בדרום-אפריקה הכרתי את כל הלקוחות הקיימים והפוטנציאליים וסייעתי בפעילות השיווקית והמקצועית אך גם בפעילות הפיתוח הנרחבות, שבוצעו בארגונים. הלקוחות שהו במקומות שונים בדרום-אפריקה וכך ניתנה לי הזדמנות לתור מדינה רחבת-ידיים זו לאורכה ולרוחבה.

פרויקט אינפוגולד מניב זהב

ריכוז מאמצים ניכר במיוחד כוון לזכייה בפרויקט היוקרתי של חברת "אינפוגולד" ("Infogold"), חברת הבת של תאגיד המכרות הענקי של דרום-אפריקה - "אנגלו אמריקן קורפוריישין".

מרכז המחשבים של "אינפוגולד" מוקם בעיר וולקום (Welcom), הנמצאת במרכז דרום-אפריקה, במרחק של 250 קילומטרים מהבירה יוהנסבורג. פעמים רבות נסעתי לעיר וולקום, שם ריכזתי את פעילות ההדרכה והפיתוח. פיט דה-טויט נטל על עצמו החלק העסקי, אותו סיכם עם המנהלים במגרשי הגולף הרחבים של העיר.

העיר הצעירה וולקום, הוקמה בשנת 1947 בעקבות גילויים של מרבצי הזהב הגדולים באזור. היא נבנתה כעיר מודרנית, מוקפת בפארק ענק של ארבעים וחמישה אלף דונמים עליהם נטעו למעלה ממיליון עצים.

העבודה בחברת "אינפוגולד" הייתה מאתגרת במיוחד, מאחר ועובדי המחשוב עבדו בשיטות מיושנות והיה צורך לעמול רבות על מנת להתגבר על התנגדותם לשינויים.

תקופת המעבר משלטון ה"אפרטהייד" לשלטון החדש הייתה בגדר תעלומה בקרב עובדי המיכון, רובם המכריע היו לבנים ובקרבם פעפע מתח רב.

יצרתי קשרים הדוקים עם העובדים ובזכות החברות עמם הצלחתי להפיג מעט את הלחץ והחרדות בהם היו שרויים. בהזדמנויות שונות הוזמנתי לביתם לארוחת ערב חגיגית.

שיר המעלות ממכרות הזהב

בתי העובדים היו גדולים, רחבים ובנויים בטוב טעם. לרוע מזלם, הוקמה עירם בקרבה יתרה למכרות, בהם נערכו פיצוצים וחפירות, נוצרו סדקים רחבים ומכוערים בקירות וברצפה וקשה היה להסתירם ולתקנם. כל אלו הוסיפו להרגשתם כי ביתם הולך וחרב עליהם. כאנשים דתיים נהגו לקרוא פרק תהילים בתחילת הארוחה. לעתים ביקשתי מהם לקרוא את פרק קכ"ו:

"Thanksgiving and restoration
When the LORD turned again the captivity of Zion,
we were like them that dream."

"שִׁיר הַמַּעֲלוֹת בְּשׁוּב ה' אֶת שִׁיבַת צִיּוֹן הָיִינוּ כְּחֹלְמִים"

זו הייתה חוויה מרגשת שקרבה ביני לבין העובדים הדרום-אפריקניים והפיגה, במידת מה, את חרדותיהם ואת התנגדותם למציאות החדשה.

מועדון הגולף, בו נחתמה פעילותו העסקית של דה-וויט, נקרא על שמו של היהלומן אופנהיימר. המועדון מוקם בפארק אינפוגולד בעיר וולקום. ביקרתי בו מספר פעמים והתרשמתי מן היופי ומן הפאר ששררו בו. מגרשי הגולף טובלים בירק עז ומשובצים עצי ענק מסוגים שונים. בקרבת מועדון הגולף נמצא אגם רחב מימדים המאוכלס בציפורי הפלמינגו, שהוסיפו לו יופי ופסטוראליות. ספק אם קיים מקום נוח יותר לנהל עסקים ממקום קסום זה.

שמו של היהודי אופנהיימר נזכר ביראה, כמי שפיתח את מכרות



בפארק הפלמינגו

היהלומים והזהב בדרום-אפריקה ושלט בקרטל הענקי של כריית היהלומים והפצתם בעולם.

לעתים קרובות שמעתי הערות אנטישמיות מובהקות על שליטת היהודים בכלכלה העולמית, בהזכירם את עושרו המופלג של הפליט היהודי, שהגיע חסר-כל לאנגליה בראשית המאה והפך לשליט הבלתי מעורער של תעשיית המכרות הדרום-אפריקנית. לא היססתי לספר

להם על קשריו ההדוקים של אופנהיימר עם תעשיית היהלומים בישראל ועל תרומתו הגדולה לכלכלת ישראל ולהפיכתה למרכז יהלומים בינלאומי.

פיט דה-טויט ביקש להתעשר בזכות עסקאות עם חברות הענק ׳אנגלו אמריקן׳ וחברת ׳דה בירס׳. שתיהן היו בשליטתו של ארנסט אופנהיימר האגדי שהורישן לבנו, הארי.

תשלום העמלות שהגיע לכיסו של פיט דה-טויט מהמכירה לחברת הרכבות ומ״אינפוגולד״, אפשר לו להגשים את חלומו לרכוש חווה חקלאית באזור קייפטאון.

מרצו הבלתי נלאה, דבקותו במטרה וקשריו ההדוקים עם שכבת הניהול של מערכות המידע בדרום-אפריקה רוכזו עתה לשם מציאת לקוח אסטרטגי בעיר קייפטאון, אליה בחר להעביר את פעילותו.

בהכירי את פיט ידעתי כי תמיד יכוון את חיפושיו אחר פעילות גדולה ומשמעותית. הוא נהג לחפש לקוחות אסטרטגיים ופרויקטים יוקרתיים. כך היה ב״אינפוגולד״, כך בחברת הרכבות של דרום-אפריקה וכך קרה גם בקייפטאון.

התמודדות בקייפטאון

ריכזנו פעילותינו בעיר קייפטאון, בה שכן מרכז המחשבים של חברת הביטוח הענקית ׳סאן לאם׳. פיט דה-טויט קיבל את אישורה של הנהלת ׳סאן לאם׳ להשתתפותנו במכרז לספק תוכנה למחוללי יישומים. כחלק מתנאי המכרז היה צורך לפתח דגם מערכת לצרכי ביטוח תוך הצגת יכולותיו של המוצר המוצע.

המודל הביטוחי אותו היה עלינו לפתח תואר בפרוטרוט במסמך המכרז. החברות המתחרות החלו את עבודתן ב״סאן לאם״ למעלה מחודש ימים לפני שהועבר המסמך לעיוני, והן כבר התקרבו לסיום פיתוח המודל המבוקש.

לעתים, כניסה מאוחרת לפרויקט מעניקה יתרון בכך שהיא מבליטה את היכולת להדגים את הפיתוח המהיר של המערכת המבוקשת. במקרה דנן, נראה כי הזמן שנותר לסיום פיתוח המערכת היה כה

קצר, עד שעשוי היה לסכן את האפשרות לעמוד במשימה.

נערכנו במהירות לנסיעה הארוכה מיוהנסבורג לקייפטאון, מרחק של למעלה מאלף וארבע מאות קילומטרים. זו הייתה אחת מן הנסיעות המטורפות בהן השתתפתי בימי חיי. פיט דרס ברגל גסה את כל חוקי התנועה. הוא סחט את דוושת הדלק בכל כוחו ודהר במהירות מבעיתה, תוך עקיפות מסוכנות של כל הנקרה על דרכו. שליטתו בהגה הייתה ללא דופי, חושיו החדים ומהירות תגובתו הפיחו בו אומץ ודחף להתגרות בגורלו ובגורלי. משך הנסיעה שוחח פיט ארוכות על ציפיותיו מן העתיד ועל חרדתו משינוי המשטר. הוא שפך את חמתו הבוערת על אופנהיימר, היהודי שלא בחל בניצול עשרות אלפי שחורים במכרות היהלומים והזהב שבבעלותו, אך בו בזמן התייצב בראש הליברלים והטיף לסיום משטר האפרטהייד. הוא לא ניסה כלל להסתיר את חשיבתו השמרנית ומתוך שטף דיבורו יכולתי להרגיש את עולמו האפל של הגזען.

לקראת ערב יום ראשון הגענו לקייפטאון. עמדתי נדהם ומלא התפעלות מול יופייה של העיר. עתה הבנתי מדוע נפשו של פיט חושקת בה. קייפטאון מדורגת במקום השלישי בין הערים היפות בעולם, ומבחינתי זכתה במקום הראשון. מיקומה הגיאוגראפי העניק לה צמחייה עשירה, בעיר גנים רחבי ידיים, אשר עם שפעת העצים והפרחים והמראות הנשקפים מכל עבר משווים לה ייחוד והדר. העיר ממוקמת על חצי האי קייפ, שבקצהו הדרומי נמצאת כף התקווה הטובה.

פיט הכיר היטב את העיר וכבר ביום הראשון ביקרנו באתריה המרכזיים. בערב יצאנו לסיור באזור מרכזי הבילויים והמסעדות, הנושק לשפת הים. מקום תוסס ומלא חיים. פיט נהג להתמכר למאכל ומשקה והצליח לספוג לקרבו בערב אחד כמויות ניכרות של מיני מזון ושיכר.

למחרת, התמקמנו במשרדיה המפוארים של יחידת המחשב של 'סאן לאם'. שבועיים נותרו לסיום המשימה וכל המתחרים עסקו בפיתוח המערכת המדגמית באינטנסיביות רבה. רובם נמצאו בשלב

השיפורים האחרונים של היישום. כאשר סקרתי שוב את היישום הנדרש נראה היה לי, כי יקשה עלי לסיים לבדי את העבודה בתאריך היעד. לזכותי עמד הידע הנרחב ביישומים ביטוחיים, אך נראה היה לי כי לבד לא אצליח להציג תוצאות במועד, ונדרש לי סיוע לשם השלמת המשימה. פיט ראה במצוקתי והצליח לגייס את העזרה הרצויה. היה זה יאיר שפיצר איתו בצעתי בהצלחה את המכירה באנגליה.



קייפטאון, לקראת ההתמודדות

עבדנו ימים ולילות כדי להשלים כהלכה את היישום המבוקש. יאיר לא אכזב. כמקצוען אמיתי, שהוכיח את יכולותיו בלונדון, הצליח שוב גם בקייפטאון.

בשבוע השני לעבודתנו המשותפת, יכולנו להציג מערכת שלמה וכוללת בהתאם לתנאי המכרז. החברות האחרות, שהחלו עבודתן כחודשיים לפנינו, עסקו עדיין בהשלמת היישום.

הגיעה השעה להצגת התוצאות בפני הועדה המקצועית של חברת "סאן לאם". פיט דה-טויט, שהתברך בכושר הביטוי והשכנוע, פתח את הדיון. הוא הפליג בשבחה של התוכנה המוצעת ובשבחה של ישראל, ארץ המצטיינת בחדשנותה ובגאוניות מדעניה בתעשיית המידע. זה היה נאום אותו הייתי רגיל לשמוע במצגות שונות, אך הפעם נשמע נמלץ ונלהב מתמיד. תאוות הבצע הייתה כה חזקה עד אשר חוללה את הנס; נאום נלהב בשבחם של היהודים מפיו של גזען.

לאחר נאומו של פיט עלה יאיר לבימה והרצה באופן רהוט ובאנגלית מלוטשת על העקרונות הבסיסיים במערכות מונחות עצמים, על עקרון חוקי המידע והטמעתם באובייקטים ועל חשיבותם של מילון הנתונים ומאגר הנתונים הרב שכבתי.

לאחר הפתיחה המבטיחה של פיט דה-טויט ועל רקע דבריו של יאיר שפיצר, הגיע תורי להציג את הפתרון המוצע שלנו. התסריט שהכנו היה מושלם ובו הודגמה המערכת המבוקשת. בניגוד למתחרינו חשפנו מערכת 'חיה ונושמת', המחוברת באופן מקוון למחשב. המחשנו את התנהגותה של המערכת בתרחישים שונים, וכל זאת לפי מסמך הדרישות שקיבלנו ואף מעבר לכך.

כאשר סיימתי את דברי, חשתי כי הצגתנו המשותפת הייתה יעילה ומשכנעת. משנה תוקף להישג היה פיתוחה המהיר, ללא תקדים, של המערכת אותה הצגנו.

את יכולתו המרשימה של הכלי לבצע שינויים ותוספות בפרק זמן קצר ובמשאבים מזעריים הצגתי תוך ניצול הנסיבות: אחד הנוכחים שאל אודות המשאבים שידרשו כדי לפתח שירות נוסף. שאלתו הייתה עבורי הזדמנות פז שכמו חיכיתי לה, כדי להמחיש את יכולותיו של המוצר וגמישותו. בו במקום הדגמתי את פיתוח השירות הנדרש על-ידי השואל, תוך הסברים מפורטים על אופן ביצוע השינוי, הנעשה בקלות רבה. ה"סאפיינס", כידוע, הוא כלי מאפשר תוספות ושינויים של היישומים, על-ידי הגדרות פרמטרים שונים במילון הנתונים.

בסיום המצגת הייתה לנו תחושה חזקה שעברנו את המבחן בהצלחה יתרה. לפיט היו קשרי חברות הדוקים עם יושב ראש ועדת המכרז וסגנו. אלה מסרו שהוכחת היכולות שלנו הייתה מרשימה וכי אנו מובילים באופן מובהק על פני מתחרינו.

שבועיים לאחר שובנו ליוהנסבורג קיבל פיט את הידיעה שועדת המכרזים של חברת 'סאן לאם' אישרה את ההתקשרות עם "סאפיינס". פיט יצא מגדרו להלל ולשבח אותי, הנה התגשמה משאלת ליבו במהירות שלא חזה מראש.

שמחתו של פיט הייתה מוקדמת. מאוחר יותר התברר, כי ההנהלה השמרנית של חברת הביטוח הענקית "סאן לאם", לא הסכימה להשלים עם ההחלטה וביקשה לבצע בדיקות נוספות.



בקייפטאון עם יאיר שפיצר

בתקופת שהותי בדרום-אפריקה נסעתי לקייפטאון מספר פעמים לשם השלמת הבדיקות, אך עד שובי ארצה לא ניתנה תשובה סופית על-ידי החברה, ולא התקבלה החלטה כלשהי בדבר רכישת המוצר, למרות הממון הרב שהושקע בבדיקות הנוספות שבוצעו במערכת.

עשור שנים חלף מאז אותו ניסיון. יום אחד פתחתי עיתון ישראלי, דפדפתי אל המדור הכלכלי ונדהמתי לקרוא כי עסקת מכירה של חבילה תוכנה ביטוחית של חברת 'סאפיינס' לחברת 'סאן לאם' הדרום-האפריקנית הושלמה בהצלחה. הייתכן שהייתי שותף לניסיון המכירה הארוך ביותר בתולדותיה של "סאפיינס"?

"סאפיינס" בשירות יצרני המכוניות בדרום-אפריקה

בדרום-אפריקה פעלו שני בתי חרושת עיקריים לייצור ולהרכבת כלי רכב. הראשון שכן בפרטוריה והשני בפורט-אליזבת בקצה המזרחי של דרום-אפריקה. פיט דה-טויט שם לו למטרה למכור את ה"סאפיינס" בשני האתרים הללו. הפעם צלחה משימתו. כנראה בזכות היכרותו וידידותו העמוקה עם מנהלי המיכון בחברות אלו והן בשל המיומנות הרבה שנרכשה בביצוע המכירות.

היעד הראשון, היה מפעל הייצור וההרכבה של מכוניות "פולקסוואגן" בפורט-אליזבת, הנמצאת במרחק של כאלף ומאה קילומטרים מיוהנסבורג. פיט שיחזר את נסיעת הביעותים, שהייתה לי עמו לקייפטאון. לאחר נסיעה במהירות מטורפת, שלא הייתה מביישת נהג מרוצים מקצועי, הגענו בשעת ערב מאוחרת לעיר השוכנת בדרומה של דרום-אפריקה לחוף האוקיאנוס ההודי.

מיד יצאנו לביתו של ווילי מנהל המיכון, שהיה חבר קרוב של פיט. הוא קיבל אותנו בחמימות והביע את רצונו לרכוש את המוצר, אם הגורמים המקצועיים בארגונו ישתכנעו, שהפתרון המוצג על ידינו הוא פתרון נכון.

על אף השעה המאוחרת, הסכים ווילי לקחת אותנו למתקני יחידת המחשב ולבדוק את ההכנות למצגת שנועדה ליום המחרת. ההפתעה שציפתה לנו לא הייתה נעימה. כל ההכנות, שצריכות היו להתבצע לקראת המצגת לא בוצעו כלל. התקנת ה'סאפיינס' לא הושלמה, התקשורת בין המסוף, שהועמד בחדר ההרצאות לבין המחשב, לא פעלה. כמו כן לא נמצא בכל המתקן מחשב אישי בעל כונן שהמתאים לתקליטור שהבאתי עמי וכלל את המצגת של סאפיינס. כל פגעי מרפי הופיעו במקובץ כאילו ביקשו לסכל את מאמצינו להצלחת המצגת.

ווילי, מנהל המיכון, היה נחוש להתגבר על כל הקשיים, לשמחתנו הרבה. עקשנותו של ווילי נבעה מרצונו לחזק את מעמדו בחברה, בהיותו מוביל לטכנולוגיות חדשניות. הוא האמין להצהרותיו של פיט בדבר איכויות המוצר באמונה שלמה וסייע בידו למלא את כל בקשותיו.

למחרת היום במועד שנקבע לכך היה הכול מוכן ומזומן. באולם התצוגות המרווח נכחו כל מנהלי יחידת המיכון ומספר נושאי תפקידים מרכזיים במפעל.

פיט פתח בנאום נמלץ בזכות המוצר, בזכות תעשיית התוכנה הישראלית ובזכות חוכמתם של היהודים. הוא נעזר בכישרון הדיבור והשכנוע הייחודי לו, בסגנונו המלוטש והמתובל בחידודי לשון ובדיחות. הוא ריתק את הנוכחים ונראה כי המופע המבדר שהעניק

קלע אל ליבם של מרבית הנוכחים. היה זה חזיון מוזר לראות אדם שהגזענות דבקה בו עם חלב אמו, משנה דעתו עבור בצע כסף. נראה כי תאוות הבצע עולה על יצר הגזענות.

דווקא מנהל מערכות ההפעלה ישב מתוח וחוסר שביעות רצון ניכר בו. הוא היה מוסלמי ממוצא הודי, אשר הביע אי נוחות מוחלטת משאיפתו הנחרצת של מנהל המיכון, ווילי, לרכוש את המערכת הישראלית.

חלקי במצגת כלל הסברים מפורטים על מאפייני המערכת העיקריים והסברים על תפיסת מערכות מונחות העצמיים והטמעת חוקי המידע כחלק מהאובייקט. לאחר מכן, הדגמתי בפני הנוכחים פיתוח לדוגמה של מערכת לניהול מלאי, תוך שימוש במרכיב הגראפי, אשר שוחרר לשימוש בסמוך להצגת הדברים.

ביקש לקלל ונמצא מברך

עבור תוכניתנים שהורגלו לכתוב בשיטות הקונבנציונאליות זו הייתה קפיצת דרך אדירה. ראיתי את הסיפוק הנסוך על פניו של ווילי, כאשר הבין שהוא עומד לזכות במשאלת ליבו. מנהל מערכת ההפעלה המוסלמי חש אובדן שליטה וכי הקרקע נשמטת מתחת לרגליו. הוא החליט לצאת למערכה וליטול שוב את היוזמה בכל כוחו:

"**מה שראינו כאן היה מצגת שהוכנה מראש. מצג שוא. שום דבר לא פותח במקום. אלה היו מסכים מוכנים שמאחוריהם לא עומדת כל תוכנה המוכנה לשימוש מיידי. דבריו של המציג בשקר יסודם.**" התריס בקול.

הרגשתי, כי נזרק אל מגרשי כדור מצוין אותו אוכל להרים בקלות להנחתה אדירה, שתוביל אותי לניצחון ברור. שאלתי את הדובר לשמו ולכתובתו:

"**עבדאללה חוסיין.**" אמר.

הכנסתי את שמו וכתובתו לקובץ הספקים וקובץ הלקוחות, לאחר מכן הפקתי מספר דוחות, אשר בהם הופיעו שמו של השואל וכתובתו.

"האם ברור לך עתה, כי מאחורי המסכים הנ"ל ישנה תוכנה פעילה?"
זו הייתה הצגת תכלית שלא פיללתי לטובה הימנה.

הנוכחים לא התאפקו ופרצו במחיאות כפיים. בתום הצגת הדברים אמר לי פיט, כי מעולם לא נוכח במצגת מקצועית בפורום דומה, אשר בסיומה מחאו המאזינים כפיים.

הניסיון הרב, שנרכש במרוצת הזמן בשיווק המוצר, הוביל אותי ליצירת תהליך שיווק מסודר, המורכב בעיקרו מהשלבים הבאים:

א. איתור מקבלי ההחלטות בארגון.

ב. מציאת האג'נדה המתאימה למקבלי ההחלטות.

ג. התאמת הפיתרון המוצע לאג'נדה של מקבלי ההחלטות; צרכיו של הלקוח ורצונו, זוהי אומנות פענוח שאיפותיהם של מקבלי ההחלטות והתאמת פיתרון בהתאם.

הודות לקשריו האמיצים של פיט דה-טויט עם ווילי, מנהל המיכון במפעלי פולקסוואגן, עברנו את שלושת שלבי המכירה הללו במהירות וביעילות ללא תקדים.

מה בין מפעל 'פולקסוואגן' בפורט-אליזבט ומפעל 'מאזדה' ו'פורד' בפרטוריה

לאחר המכירה המוצלחת במפעל 'פולקסוואגן' בפורט-אליזבת, הפנינו את המשאבים שלנו ללקוח היוקרתי הנוסף, מפעל הייצור וההרכבה של "מאזדה" ו"פורד", הממוקם בפאתי פרטוריה. בביצוע המכירה למפעל "פולקסוואגן" בקייפטאון חשנו שיישמנו את כל אשר למדנו במכירות הקודמות. בניגוד למכירה מהירה ומוצלחת זו, היה ברור לנו, כי הפעם יהיה עלינו לעמול רבות כדי לממש את המכירה.

בראש יחידת המיכון עמד ג'והן, מנהל סמכותי, ריכוזי וכריזמטי. ג'והן היה ממוצא אנגלו סקסי, להבדיל מן המנהלים האחרים שהיו רובם אפריקנרים, ולכן היחסים בינו ובין פיט הושתתו על בסיס מקצועי טהור, שלא כדוגמת היחסים החמים והמשפחתיים ששררו בין פיט לווילי.

ג'והן היה יפה תואר, גבה קומה, שרירי וחסון. דיבורו היה רהוט וברור וביטחונו העצמי שפע ממנו. הוא הקרין בריאות, חוזק ועוצמה. משום כך נראה היה שהמשימה למכור לו מוצר כלשהו, אפילו איכותי כמוצר ה"סאפיינס", הינה משימת מכירה קשה ואולי אף בלתי אפשרית.

צוות מחברת "י.ב.מ.", שהוכשר קודם לכן במערכת ה"סאפיינס", פעל ביחידת המחשב, אך התוצאות שהפיקו לא השביעו את רצונו של ג'והן.

נקראתי על-ידי פיט להכין מצגת נוספת להנהלת המפעל ולהנהלת יחידת המיכון. הכוונה הייתה לשכנע את ג'והן להמשיך בבדיקת מערכת ה"סאפיינס" ולהתאימה לצרכיו.

בתקופת עבודתי בחברת "סאפיינס", ערכתי אינספור מצגות, אותן שיפרתי ושכללתי כל העת. לפני כל הדגמת מצגת התכוננתי, כאילו הייתה זו המצגת הראשונה שהעברתי בחיי. נוסף להכנת הציוד הטכני ובדיקת התקשורת הישירה למחשב המרכזי, הייתי מכין מצגת והדגמה המתאימה באופן ישיר לפעילות הארגון מולו עמדתי.

הקשר הבלתי אמצעי נוצר מייד עם תחילת ההרצאה, למדתי, כאמור, לברך את השומעים בשפתם, וכך רכשתי את אהדתם.

"Goeie more, Hoe gaan dit?", פתחתי את הרצאתי בשפה האפריקנית. "**בוקר טוב, מה שלומכם?**" לאחר מכן, התחלתי בהצגת המערכת, כאשר אני מרבה בסיפורים ובדימויים ומשתף את הנוכחים, מעודדם לשאול שאלות, או מאפשר להם לענות על שאלותי הרטוריות.

הערכות ארגונית נכונה מבטיחה את הצלחת המערכת המכונית

מניסיוני למדתי, כי אחת הבעיות המציקות ביותר במערכות המיכון היא חוסר האמינות בתהליך העדכון של קבצי הנתונים. ה'זיהום' בקבצי הנתונים נגרם עקב תקלות באפיון המערכות וטעויות בשלב התכנות.



הצגת הטכנולוגיה במפעל מזדה בפריטוריה

הגיע מועד הצגת הדברים בפניהם של מנהלי מפעל "מאזדה" ו"פורד". כשהסברתי את אופן השימוש ב"סאפיינס", הדגשתי שאנו מטילים על המערכת את האחריות לאמינותו של בסיס הנתונים.

"האחריות לשמירה מדויקת של הקשרים הלוגיים במערכת הגרעין המרכזית של ה'סאפיינס' מצטיינת באמינותה המוחלטת." אמרתי.

כאשר ציינתי את הדברים הללו מול מנהלי המפעל 'מזדה' ו'פורד' חשתי בוודאות כי זוהי נקודת התורפה בארגונם. לראשונה חשתי שמץ של התעניינות מצידו של ג'והן, מאחר וקלעתי לנושא הקרוב ללבו.

כאשר סיימתי את המצגת, וברכתי את הנוכחים האפריקנרים בשפתם "Warwell", ניגש אלי ג'והן, לחץ את ידי וביקש, כי ניפגש למחרת היום.

הפגישה עם ג'והן ארכה דקות ספורות בלבד. הוא סיפר לי, כי עניינו העיקרי באותה עת היה הקמתה של מערכת ממוכנת לתביעות בהקדם האפשרי. הוא הפגיש אותי עם מנהל מחלקת התביעות ובכך הסתיימה פגישתנו.

מערכת התביעות נועדה לטפל בפיצוי הלקוחות על תקלות טכניות המתגלות בכלי הרכב בתקופת האחריות. על פי הנוהל שילם סוכן המכירות בעצמו על התיקון ותבע את החברה על סכום הטיפול. עקב תהליכי הייצור המיושנים במפעל נתגלעו ליקויים

רבים למדי והסוכנים נואשו מלטפל בעצמם בתביעות הרבות ומן הציפייה הארוכה לקבלת החזרים מן החברה. תהליך התביעה היה ארוך ומסורבל. צבא שלם של פקידים עבד במחלקת התביעות ברמות שונות של הסמכה ובכירות. כל אחד מהם ביקש להגדיל את חשיבותו על-ידי סיבוך התהליך והארכתו. כל תביעה עברה אינסוף של אישורים עד העברת דמי התביעה לסוכן המכירות.

מנהל מחלקת התביעות, איאן, אפריקנר במוצאו, טרח רבות להסביר לי את ההיגיון הצרוף בתהליך אותו הנהיג והגן עליו ברגשות לוהטים. הוא הבין, כי הוא נלחם על מעמדו ועל תפקידו כמנהל בכיר. הגידול במצבת העובדים תחת פיקוחו, העצים את מעמדו ויוקרתו.

איאן הציג בפני את שפעת הטפסים שהיו בשימוש מחלקתו והסביר בפרוטרוט את תהליכי אישור התביעה המורכבים מרגע קבלתה מן הסוכן עד העברת הפיצוי הכספי המתאים. רצונו של איאן היה, שהמערכת הממוכנת "תחקה" את המערכת הידנית הקיימת. בבדיקה מהירה גיליתי, כי הזמן העובר מרגע הגעת טופס התקלה מהסוכן ועד לסיום הטיפול הוא חודשיים וכי העלות הניהולית הממוצעת של הטיפול בתקלה היא כמאה וששים ראנד. כמו כן גיליתי, כי הערך הכספי של תשעים אחוזים מהתביעות, הוא מתחת למאה ראנד.

התברר לי מייד כי ארגון מערכת התביעות הנו לקוי. באוזניי הדהדו דבריו של האלוף פלד: **"אם תפעיל מערכת ממוכנת בארגון לקוי, תקבל ארגון לקוי ממוכן, אשר נזקו עולה על תועלתו."**

התכנית שלי כללה שיפור משמעותי בתהליך אישור התביעה ומכאן, קיצור זמן הטיפול. כמו כן, המלצתי על תשלום מיידי, ללא בדיקה כלשהי, של כל תביעה שעלותה נמוכה ממחיר הטיפול בה. קבלת המלצותי אלו, היה בהן להביא לקיצוץ דרמטי בתפקידיה של מערכת התביעות ובמצבת עובדיה וכן לייעול משמעותי של המערכת.

מחלה ללא רחמים

התכוננתי רבות למפגשי עם ג'והן, אשר הכרתיו כאיש תכליתי, חסר סנטימנטים. החום והקרבה לא נכללו בין תכונותיו. ידעתי, כי הדקות הראשונות של הפגישה תקבענה את גורלה. הצגתי בתמציתיות רבה את ממצאי והמלצותי, תוך הסתייעות בטבלאות ובגרפים שהכנתי מראש. ג'והן הבין מייד את הכשל הארגוני של מחלקת התביעות. הוא אחז בשתי ידיו בראשו, כמי שמייסר את עצמו כשותף לתקלה כה חמורה שהתרחשה בארגונו.

ג'והן פעל במהירות ובנחישות. הוא ביקש וקיבל את אשרור השינויים הארגוניים מהנהלת החברה. יוקרתו ואמינותו סייעו לו בדרכו. איאן הודח מניהול מחלקת התביעות ותחתיו הוצב מנהל אחר, שאמור היה להפעיל את המחלקה על בסיס העקרונות החדשים.

בשלב זה, רכשתי אויב מושבע, הלא הוא איאן, מנהל המחלקה המודח, אך טרם רכשתי את ידידותו של ג'והן. עול ההוכחה הוטל עתה על כתפי. פיתוח המערכת היה צריך להסתיים תוך שלושה שבועות. מהירות שיא, אשר רק מוצר ה'סאפיינס' יכול לעמוד בה. הכול תוכנן לפרטים ופעל כמכונה משומנת.

עד מהרה החלה המערכת לקרום עור וגידים והושלמה במועד הרצוי. בדיקות הקבלה של המערכת והדרכת המשתמשים תוכננו לשבוע הרביעי.

בתחילת השבוע החמישי הופעלה המערכת בהצלחה ובה מספר תקלות זניחות. המופתעים העיקריים היו סוכני המכירות של החברה. ההחזר הכספי למרבית תביעותיהם, הושב להם תוך יום אחד בלבד לאחר הגשת התביעה. ג'והן קצר את התהילה ויוקרתו נסקה לגבהים חדשים, הן מצד ההנהלה והן מצד הסוכנים.

במפגש הסוכנים, שנערך זמן קצר לאחר הפעלת המערכת, גמרו כל המשתתפים את ההלל על תפקודה. המערכת עמדה בציפיותיהם האופטימיות ביותר. המשתתפים הפליאו בשבחו של ג'והן, אשר השכיל לפתח מערכת כה ידידותית ויעילה.

גישתו של ג'והן אל מוצר ה"סאפיינס", אל פיט דה-טויט ואלי השתנתה תכלית השינוי. הוא הכיר לנו טובה על פועלנו ויחסו הפך להיות חם וידידותי. הוא קבע שנחגוג את ההצלחה בטקס הרמת כוסית שיערוך במשרדו.

ביום המיועד בו התכנסנו לא הגיע ג'והן למשרד. מאוחר יותר נודע לנו כי הוזעק בבהילות לבית החולים עקב מיחושים עזים בבטנו. ג'והן נעדר מן המשרד למשך חודש ימים. התברר לנו, כי גידול ממאיר ותוקפני במיוחד התגלה במערכת העיכול שלו. הוא נאלץ לבצע ניתוח מקיף וחלקים ממערכותיו נכרתו. כאשר שב לעבודתו קשה היה להכירו. מאדם צעיר ואתלטי, חזק ויפה תואר הפך באחת לשבר כלי. גופו בגד בו. הוא נראה כחוש וחיוור, התקשה בהליכה, אך ניסה בכל מאודו להעלים את סימני הלאות והחולשה. עיניו נותרו גדולות ופקחיות ועדיין הקרינו סמכות וכריזמה. הוא השתדל לחזור לעבודתו ולהמשיך בתפקידו. הוא הישיר מבטו למוות ללא יראה, ולא הראה סימני כניעה או פחד.

תוך זמן לא רב, הכריעה אותו המחלה באופן סופי. הוא הלך לעולמו בשנות הארבעים המוקדמות לחייו.

אבדנו של ג'והן נגע בי עד עמקי נשמתי. כאבתי את אובדנו. מקרה זה הוכיח שוב את אפסיותם של החיים ואת המרחק הזעיר בין התהילה והעוצמה לבין האובדן הסופי.

במרחבי דרום-אפריקה

כל עת שהותי בדרום-אפריקה ידעתי שפע וברכה. מגורי היו מפוארים ותנאי תעסוקתי נדיבים ביותר. באותה תקופה הרשיתי לעצמי ליהנות ממותרות ומתענוגות שמעולם לא חלמתי לזכות בהם.

עבודתי, אשר התנהלה על מי מנוחות, ללא לחץ של השגת מכסות מכירה או יעדי שווק, גרמה לי קורת רוח רבה. הייתה חפיפה כמעט מוחלטת בין התחביב שלי, לעיסוק בחידושים האחרונים של תעשיית המחשוב, לבין עבודתי היומיומית. הפריסה הגיאוגראפית של לקוחות

"סאפיינס" בדרום-אפריקה הענקית, הקנו לי ולרעייתי את האפשרות לתור אותה לאורכה ולרחבה. פעילותה של "סאפיינס", במסגרת חברת "י.ב.מ." המקומית, הקיפה את כל הערים הגדולות: יוהנסבורג, פרטוריה, פורט-אליזבת, וולקום וקייפטאון.

בנסיעותי הרבות הייתי מסייע ללקוחות בתכנון יישומיהם ובפתרון בעיות שונות בהן נתקלו בזמן הפיתוח. כן העברתי לרשותם את הגרסאות החדשות של "סאפיינס", הדרכתי ועודדתי אותם להשתמש בהן.

אחד התפקידים האהובים עלי הייתה הדרכת המשתמשים בקורסים השונים של "סאפיינס". נוסף לכך, פיתחתי תוכנה לסריקת היישום המאוחסן בשכבה השנייה של מאגר הנתונים, התוכנה מבצעת בו בקרת איכות אוטומאטית.

במשך שהותי בדרום-אפריקה, הכרתי ישראלים רבים, חלקם שהו בניכר תקופות ארוכות. כל ידידי הישראליים היו משוכנעים כי הנה אני מצטרף אליהם כיורד חדש, זאת בעיקר על רקע הצלחתי האישית ושגשוגי הכלכלי. קיימתי אתם יחסי ידידות, אך מעולם לא נכנסתי אתם לויכוח נוקב על סוגיית הירידה. כל מעייניהם היו נתונים לקניונים המפוארים ולעינוגי האוכל והמשקה. נזכרתי בדבריו של רבי משה אבן עזרא, אחד מגדולי משוררי יהדות ספרד לפני כאלף שנה, ואשר תקפותם קיימת לעד:

"בעל נפש יתגעגע למולדתו יותר מאשר למזונותיו."

ואני, תמיד התגעגעתי למולדתי.

במסגרת התנאים וההטבות המרובות שזכיתי בהם לפי חוזה העבודה, הייתי זכאי לחופשת מולדת בת שבוע ימים, אחת לכל חמישה שבועות כולל תשלום עבור כרטיסי הטיסה לרעייתי ולי. חופשות אלו היו חשובות לי לשמירת קשר מתמיד עם המולדת. במשך כל תקופת שהותי בדרום-אפריקה תכננתי כך, שבימי העצמאות אשהה בישראל. ייתכן והדבר יראה ילדותי, אך בימי העצמאות אני מתרגש עד עמקי נשמתי. ההתרגשות והשמחה בימים אלה עוברת על גדותיה ולעתים איני יכול לעצור את פרץ דמעות השמחה והאושר. שום ממון בעולם לא יוכל להחליף רגשות אלה.

באחת הטיסות צדו עיניי שיר של משורר אלמוני. הזדהיתי מעמקי נשמתי עם מילות השיר הללו, עד כי נצרתי שיר זה תמיד באמתחתי:

"היש כבוי נשמה, שמעולם לא אמר לעצמו:
'זו מולדתי, ארצי שלי'
היש מי שלבו לא יקד בקרבו, כשפסע בביתו
אחרי שובו משוט בשדות לא לו!
אם יש כזה, היטב ציינוהו,
שירת חוצות לא תירון למענו.
תהי אשר תהי תהילתו, יגאה כאשר יגאה שמו
יצמח עושרו כאשר תאבה נפשו -
על אף תהילתו, עצמתו וממונו,
האומלל, המכונס כולו בתוך עצמו,
יחיה אמנם, אך בכפל מוות יאבד שמו,
ויצלול מתהום הנשייה ממנה הגיח
באין סופר, באין מכבד ובאין משגיח."

הצעה בזמן ובמקום לשיבה הביתה

למעלה משלוש שנים חלפו וידעתי כי הגיעה העת לשוב ארצה. התחלתי להרהר באפשרויות שובי לחברת "סאפיינס" בישראל. ידעתי כי יהיה עלי להסתפק בתנאי שכר הנמוכים במידה ניכרת משכרי הנוכחי, אך דבר זה לא הטרידני. באחד הימים, כאשר שבתי עייף ורצוץ מנסיעה ארוכה, צלצל הטלפון בביתי. מן העבר השני דיבר אלי חברי שלמה לחי. מפאת עייפותי לא הבנתי היטב את דבריו. שלמה דיבר על שנת אלפיים ועל ההזדמנות העסקית שמביאה המאה העשרים-ואחת באמתחתה. כאשר התעוררתי, לא יכולתי להחליט האם קריאתו של שלמה לחי הייתה חלום או מציאות. הסתכלתי בלוח השנה וראיתי שהתאריך הוא 15 יוני 1997. שנת אלפיים קרבה והולכת.

התלבטותי לא נמשכה זמן רב. שלמה התקשר אלי שנית, והודיע לי כי לקראת שנת האלפיים נפתחה בפני חברת "סאפיינס" הזדמנות

עסקית יוצאת דופן בהיקפה ובמשמעותה. בכל הארגונים הגדולים מכרסם חשש אמיתי, כי מערכות המיכון שלהן יקרסו אם לא יבוצעו התיקונים הנדרשים בתוכניותיהם. הוא סיפר, כי פרש בפני הנהלת "סאפיינס" תוכנית סדורה, אשר תאפשר לה להציע את שירות ההסבה של תוכניותיהם והתאמתן לשנת אלפיים. מאמצי שכנוע כבירים נדרשו לשלמה על מנת לשכנע את הנהלת "סאפיינס" לאשר את תוכניתו. הוא הציע לי להצטרף לפרויקט ההסבה מבלי לקבוע במדויק את תפקידי. היכרותי עם שלמה, שנמשכה למעלה משני עשורים, נטעה בי את האמונה, כי אנו עומדים בפני הצלחה עסקית נוספת, שמקורה במוחו המבריק. ללא היסוס נעתרתי לבקשתו והתחלתי בהכנותי לשובי ארצה.

את סיום עבודתי בדרום-אפריקה חתמתי בשני טיולים מקיפים בארץ רחבת הידיים. לטיול הראשון הצטרפו אלי ואל רעייתי דבורה גם בני שוקי, שסיים את שרותו הצבאי וידידי, צבי מסיני ורעייתו. בטיול הזה הכרתי צדדים נוספים באישיותו של צבי, אשר הערכתי אותו מאוד כממציא תוכנת ה'סאפיינס'.

לטיול השני הזמנתי על חשבוני את פיט דה-טויט ומשפחתו. בילינו שבוע שלם בפארק קרוגר, אתר הספארי הגדול ביותר בדרום-אפריקה. שטחו זהה לשטחה של מדינת ישראל.

זה היה מקום הבילוי המועדף ביותר עלי ועל רעייתי בתקופת שהותנו בדרום-אפריקה. את הפארק פקדנו פעמים רבות, והוא סיפק לנו חוויות בלתי נשכחות.

אין מקום טוב יותר מן הטבע כדי להיטיב ולחוש את רגשותיהם של האחרים. כאן פתח פיט דה-טויט את סגור לבו והביע חרטה עמוקה על כל אותן דעות קדומות נגד היהודים ומזימותיהם האפלות. אי אפשר היה שלא להכיר בכנות דבריו ובאמינותם. בעקבות עבודתו עם חברת "סאפיינס", הפך מגזען חשוך, לידיד אמיתי ולסנגור נלהב של ישראל.

מי שניסה להניא אותי בכל כוח השכנוע שלו מלחזור לישראל, היה יוסוף, תכניתן מן השורה, שעבד בחברת הרכבות "SPOORNRT"


עם פיט דה טויט בקרוגר פארק

הדרום-אפריקנית. הוא היה מוסלמי אדוק, אשר לא החמיץ כל הזדמנות לעיין בקוראן ולקרוא תפילה. את תפילת יום השישי, במסגד הגדול של יוהנסבורג, לא החמיץ מעולם. יוסוף בורך בשבעה ילדים ואת כולם שלח ל'מדרסה', בית ספר ללימודי דת האסלאם. יוסוף השתתף בכל קורסי ה'סאפיינס' שהעברתי והכיר לי טובה על עידודי וסיועי.

כאשר סיים את הקורס, התקשה לבצע את מטלותיו. הקשיים בהם נתקל היו אופייניים לתכניתנים ותיקים במעבר מכתיבת תוכנה פרוצדוראלית לתוכנה 'מונחית אובייקטים'. השקעתי זמן רב בסיוע ליוסוף, עד שהצליח להטמיע את התוכנה החדשה ולמלא את מטלותיו כיאות. אות להערכתו הוא העניק לי כתשורה, ספר קוראן מהודר עם תרגום ופרשנויות באנגלית.

יוסוף סיפר לי, כי מצפה לי עתיד של כליון בישראל וכי שמע מערפאת, במו אוזניו, כי בתוקף היותו שליחו של אללה, עומד הוא להביא חורבן על ישראל ותושביה. הוא האמין לדבריו של ערפאת בכל ליבו.

באחד מימי השישי, סמוך לשובי ארצה, הצטרפתי אל יוסוף לתפילות במסגד יוהנסבורג הגדול. ביצעתי את כל ההכנות לכניסתי למסגד, נכנסתי לאולם התפילה הגדול וחיקיתי את תנועותיו של

יוסוף בכריעת ברכיים, בהטיות הגוף ומלמולי שפתיים, משל אני משתתף בתפילה. בפני האימאם חזרתי על ה'שהאדה', המוכיחה את היותך מוסלמי:

"אשהדו אינא לא אילאה אילא אללה ומוחמד רסול אללה" - אשר פירושה: **"הנני עד כי אין אלוהים בלעדי וכי מוחמד הוא שליח אללה."**

לאחר שזכיתי באמונם של האימאם וצוותו, הם חזרו ואישׁשו בפני את דבריו של עראפאת בדבר שליחותו האלוהית להשמדת ישראל. כמה עצוב היה להיווכח, כי מקבל פרס נובל לשלום, שבזכות ישראל פרץ את מעגל הבידוד העולמי שלו והפך למנהיג מקובל, לא זנח את מעגל האלימות והשנאה התהומית וחזר אל דרכיו הנלוזות והמתועבות של המופתי הירושלמי.

במשך שנות שהותי בדרום-אפריקה הכרתי רבים השייכים לרוב השחור והתיידדתי עמם. במסגרת מדיניות ההעדפה המתקנת, השתתפו כמה מהם בקורסי ה"סאפיינס" אותם העברתי. היכרותי עם תלמידי פתחה בפני את האפשרות לחדור אל תוך עולמם המיוחד והקסום.



עם להקת פולקלור מקומית ברובע סוהטו

סקרנותי הובילה אותי לראות את מחוזותיהם המיוחדים, אשר מעטים מן הלבנים העזו להציג בהם את כף רגלם. ביקרתי ברובע סוהטו, מקום בלתי שגרתי ואף מסוכן לביקור עבור אדם לבן; חוויתי את המראות המיוחדים, את הצבעים, הצלילים והריחות. חשתי שם את העלבון הנורא של משטר ה"אפרטהייד", המפלה לרעה אדם מפאת צבעו.

כמו כן ביקרתי בשרידי 'רובע שש', בקייפטאון, הרובע שהפך דוגמא מפלצתית למשטר הדיכוי הקודם ומעלליו. תושבי רובע שש בקייפטאון, כששים אלף במספרם, אולצו לעקור ממקום מגוריהם ולהתיישב במחנות פליטים בפאתי העיר, כל זאת כדי ליצור עיר נקייה משחורים ומצבעוניים.

כאשר התהלכתי בעיר התחתית של יוהנסבורג, בראותי את מצבם העלוב של השחורים, נזכרתי בספרו המרגש של הסופר אלאן פטון, "זעקי ארץ אהובה". המחבר תיאר את הפחד העובר מדור לדור:

"Cry, the beloved country, for the unborn child that is the inheritor of our fear. Let him not love the earth too deeply. Let him not laugh too gladly when the water runs through his fingers, nor stand too silent when the setting sun makes red the veld with fire. Let him not be too moved when the birds of his land are singing, nor give too much of his heart to a mountain or a valley. For fear will rob him of all if he gives too much."

"זעקי, ארץ אהובה על הילד שטרם נולד, ואשר ירש את הפחד. אל תתני לו לאהוב את הארץ יותר מדי. אל תתני לו לצחוק כשהמים זורמים בין אצבעותיו, או לעמוד בשקט כשהשמש השוקעת צובעת את האחו באדום. אל תניחי לו להתרגש משירת הציפורים או להתפעל מיפי ההרים. כי הפחד יגזול ממנו הכל, אם

יתן (מנפשו) יותר מדי.״

הפחד הוביל לשנאה. אלן פטון, כמו חזה את המצב והוא שם את הדברים בפיו של הכומר השחור:

> **"I have one great fear in my heart, that one day when they are turned to loving, they will find that we are turned to hating."**

״פחד גדול יש בליבי, כי יום אחד כאשר הם (הלבנים) יהפכו



לחופש נולד

לאוהבים, אנו (השחורים) נהיה לשונאים.״

על אף מאמציהם של כל הצדדים להקטין את השנאה, היא מצאה לעצמה מסלולים עוקפים של פשיעה ללא רסן, צונאמי של מעשי פריעת חוק, הסוחף את כל הנקרה בדרכו. כל היצרים העוינים, אשר דוכאו תקופה ארוכה, פרצו בבריונות ובמעשי אלימות חמורים נגד נפשם ורכושם של אנשים שלווים וחפים מכל עוון וחטא.

כמעט כל ידידי הלבנים, לא יכלו להתמודד עם המצב החדש, היגרו לארצות רחוקות. בין מאות אלפי הלבנים שעזבו את דרום-אפריקה בעקבות הפשיעה הגואה, הייתה גם אלמנתו של אלן פטון, האיש אשר תרם יותר מכל אדם אחר לחיסולו של משטר האפרטהייד. ביטויה הטראגי והעצוב של סיום מסכת זו עולה מן השורות הבאות:

"I am glad he (Alan Peton) is not alive now. He would have been so distressed to see what has happened to his beloved country. [Without Apartheid]"

"אני שמחה כי הוא (אלאן פטון) איננו יותר בין החיים, אחרת הוא היה כל כך נעצב לראות את הקורה בארצו האהובה לאחר סיום האפרטהייד".



במרחבי דרום אפריקה

עזבתי את דרום-אפריקה, מותיר מאחורי ידידים רבים וגם יריב אחד, הלא הוא איאן, מנהל מחלקת התביעות במפעל "מזדה" ו"פורד" בפרטוריה, שאיבד את משרתו עקב השינויים האירגוניים במפעל אשר נבעו מישום מערכת התביעות החדשה המבוססת על תוכנת ה"סאפיינס".

פרק כ"א

הכוח להגשים חלום

ברכתה של שנת האלפיים

שבתי ארצה בסתיו 1997 ונשאבתי מייד לתפקידי החדש ב'סאפיינס'. הכרתי את כל הנפשות הפועלות והשתלבותי הייתה מהירה. שלמה לחי, כדרכו, ביצע עבודה יסודית. על אף המשאבים הדלים שהוקצו לו בידי ההנהלה, הצליח לבצע את כל המטלות הנדרשות והכין מערכת המוכנה לאתגרים העומדים בפניה. הנהלת 'סאפיינס' התייחסה בהסתייגות גדולה להזדמנות העסקית של הכנת מערכות המחשוב לשנת אלפיים. שלמה לחי פעל נגד הזרם. על רקע זה, נראה כי הישגיו היו יוצאי דופן. אך גם שלמה לא חזה את הצלחתה העסקית הכבירה של המערכת שפיתח.

שנת 1997 הייתה שנה של שינויים משמעותיים בכלכלת ישראל. העלייה ההמונית מברית המועצות בישרה את תחילת מהפכת ההי-טק. לראשונה החלו להתגלות סימנים מובהקים לצמצום בגרעון במאזן התשלומים ולאפשרות, שישראל תוכל להגיע בעתיד לעצמאות כלכלית. האוכלוסייה גדלה בקצב מהיר והביטחון האישי גבר לאחר דעיכתם המוחלטת של אירועי הפעילות החבלנית העוינת ומתקפות המתאבדים.

שלמה לחי לא השחית את זמנו. לאחר שטווה מערכת התאמה של תוכניות קונבנציונאליות ופיקח על פיתוחה, פנה מיידית לשווקה בטריטוריות בהן פעלה "סאפיינס". "סאפיינס" הייתה בין החברות הראשונות, אשר הציגו שיטה כוללת לבצוע ההתאמות. האיום של המעבר לשנת אלפיים, שיביא לקריסת כלל המערכות הממוחשבות, זכה לשם "באג אלפיים". האיום קיבל ממדים אפוקליפטיים על-ידי גורמים בלתי מקצועיים ודחף ארגונים לחפש פתרון כולל לקראת האיום הממשמש ובא.

כתוצאה מפעילותו התכליתית והמהירה של שלמה, נחתמו החוזים הראשונים עם חברות ענק אירופאיות להתאמת תוכניותיהם הישנות

לשנת האלפיים. בהכירי היטב את תוכנת ה"סאפיינס", פעלתי בארץ למתן גיבוי טכני מהיר לפעילות השיווקית, המבוצעת בחו"ל.

בשלב זה כבר הכירה הנהלת "סאפיינס" בחשיבותה של ההזדמנות העסקית החדשה ופעלה להתארגנות נכונה לקראת הגברת הפעילות. גם הפעם לא אכזבה העלייה הברוכה מברית המועצות למציאת הפתרון המיטבי. הוחל בגיוס תוכניתנים ותיקים, המכירים את השפות הקונבנציונאליות: אסמבלר, פורטרן, קובול ו- PL/1. לשמחתנו עמד לרשותנו מאגר גדול של מועמדים. שומרים ושומרות, קופאים וקופאיות במרכולים ועובדי ניקיון, שהיו תוכניתני מחשב בארצות מוצאם בעבר הלא רחוק הגיעו אלינו. הם לא האמינו כי יוכלו אי-פעם להשתלב במקצועם הישן והמכובד. רובם היו בשנות הארבעים המאוחרות לחייהם והעבודה ב"סאפיינס" הייתה משאת נפשם. המאושרים שהתקבלו לעבודה זכו לתנאי שכר נדיבים, שהיו



פאריז במסגרת פרוייקט שנת אלפיים

גבוהים בעשרות אחוזים ממשכורתם הקודמת. השינוי במעמדם תרם רבות להרגשתם הטובה ותוך תקופה קצרה ניכר בלבושם, בהופעתם ובביטחונם העצמי.

פרויקטים בהיקפים שלא היה להם תקדים בתולדות חברת "סאפיינס", החלו לזרום בקצב הולך וגובר. ארגון עבודת ההסבה נעשה במתכונת תעשייתית. היו קווי יצור לסוגי התוכניות השונות והעובדים החדשים עטו על משימתם במסירות ובנאמנות שלא ידעו

גבול. על המבצע כולו הופקד אריה רוכמן, מנהל מוכשר ואנרגטי, אשר ניהל בעבר פרויקטים בהיקף נרחב בחברת תוכנה מובילה בישראל. העבודה התנהלה ביעילות רבה והעובדים שותפו בכל ההתפתחויות העסקיות. בסיום כל שבוע עבודה, ביום חמישי בשעות אחר הצהריים, התקיימה אסיפת עובדים קצרה ותכליתית. דו"ח קצר נמסר על-ידי מנהל מפעל ההסבה, שנקרא בזמנו-"Factoty". לאחר מכן ניתנה לעובדים הזדמנות לבטא את רצונותיהם ומחשבותיהם.

מידי חודש נבחר עובד מצטיין, שביצע משימה יוצאת דופן בתוצאותיה. זו הייתה דוגמא של ארגון שתיפקד למופת ופעל על פי קודים ארגוניים בסיסיים, עליהם התחנכתי ואליהם חינכתי, במיוחד בתקופת שירותי כראש ענף ארגון של חיל האוויר, שם הייתה חלוקה ברורה של אחריות וסמכות, נהלי עבודה ברורים ומפורטים והעובדים בו פעלו מתוך הסכמה מלאה על היעדים.

גם בתאילנד לומדים "סאפיינס"

נמצאתי במרכז עשייה ופעילות אינטנסיבית של שיווק, פיתוח ויישום פרויקטים לקראת שנת אלפיים. בשיאה של פעילות זו נקראתי במפתיע לביצוע משימה אחרת. משימה מן הסוג החביב עלי ביותר, הלא היא פריצה לטריטוריות ולשווקים חדשים. היה זה שי סולה, חברי מן הימים הראשונים בחברת "סאפיינס", שסיפר לי על פרויקט גדול בתאילנד, שמטרתו לפתח מערכת ממוכנת מודרנית עבור המוסד לביטוח לאומי התאילנדי.

התלהבתי מההזדמנות החדשה שנקרתה בדרכי וששתי לקראת המשימה. עבודתי במוסד לביטוח חיים בארץ והיכרותי המלאה של מערכת ה"סאפיינס" על חידושיה האחרונים, נטעו בי ביטחון כי אצליח במשימתי. הודעתי לשי סולה על הסכמתי המלאה לקבל את האתגר. הסידורים לנסיעתי בוצעו במהירות ותוך זמן קצר יצאתי לדרך.

נחתתי בשדה התעופה בבנגקוק, בירת תאילנד, אחת מן הארצות המרתקות במזרח הרחוק. זה היה מפגשי הראשון עם המזרח

ומייד הלכתי שבי בקסמיו. התקבלתי בשדה התעופה על-ידי נציג "סאפיינס" המקומי, מר פוננסאג. הוא סיפר לי באנגלית רהוטה על מצב ההתקנה, על הלקוח המיועד ועל התפקיד אותו אני אמור למלא. הסתבר, כי "סאפיינס" פועלת מזה חודש ימים במשרד לביטוח לאומי של תאילנד וכי הבדיקות הראשונות ביחידת המחשב הסתיימו בהצלחה. מר פוננסאג סיפר כי הם נמצאים עתה לקראת השלב הקריטי של ההכרעה בועדת המכרזים, וכי יש לפתח מודל לדוגמא, שיציג את המאפיינים המיוחדים של תוכנת ה"סאפיינס".



בנגקוק, מפגש עם המזרח

מר פוננסאג, לא יכול היה להסתיר את חרדתו מהמצב החדש, שנוצר עם חילופי השלטון ועלייתו של ראש הממשלה החדש והנמרץ תקסין שינווטרה. הוא סיפר לי, כי ראש הממשלה החדש, החל להשליט משטר של אימה כנגד שחיתות ציבורית וכי הוא אינו מהסס לדרוש עונשי מאסר חמורים כנגד המעורבים בשחיתות קלה כחמורה. פונגסאג הזהיר אותי בצורה התקיפה ביותר, כי עלי לנהוג במשנה זהירות שלא להזכיר ולו ברמז כל אפשרות של מתן טובות הנאה לאנשים המעורבים בקבלת ההחלטות. ידיעה זו גרמה לי לקורת רוח. הניסיון שצברתי הראה, כי סיכויי ההצלחה שלי גדלים במקומות בהם ההחלטות ענייניות ואינן מושפעות ממניעים זרים. המוזר ביותר במקרה זה הוא, כי אותו ראש ממשלת תאילנד, תקסין שינווטרה, הודח מתפקידו עשר שנים לאחר מכן, על רקע מעשי

שחיתות ללא תקדים, שבוצעו על ידיו ועל-ידי בני משפחתו.

למחרת הגעתי לקריית הממשלה בפאתי בנגקוק. בדרכנו עברנו ליד משרדי הממשלה החדשים שבנייתם הושלמה באותה עת. פוננסאג הצביע על המשרדים השונים כיעדים עתידיים להתקנת מערכת ה"סאפיינס".

הוצגתי בפני מנהלת הפרויקט הגברת צ'ה, בחורה נאת מראה, קטנת קומה ואנרגטית. צ'ה החלה להסביר לי על המערכת המבוקשת, אך לרוב תסכולי לא הצלחתי להבין את דבריה, עקב מבטאה המיוחד. היום הראשון עבר עלי בצער ובבושה. האם אני נדון לכישלון במשימתי זו עקב חוסר תקשורת והבנה עם הלקוח? איך אוכל לתכנן עבורו את המערכת המבוקשת, אם לא אבין את צרכיו.

ביום השני לעבודתי בתאילנד, בעודי מהרהר, כיצד אוכל לבצע את המשימה שהוטלה עלי, התבשרתי על-ידי צ'ה כי אדם בשם "עלי" חיפש אותי בטלפון. לרגע תהיתי האם הטרוריסטים הערבים גילו את מקום תעסוקתי והם זוממים להתנכל לי. סקרנותי לא נמשכה זמן רב. עד מהרה הזעיקה אותי צ'ה שנית לטלפון, עקב קריאתו המחודשת של אותו "עלי". כאשר עניתי לטלפון הסתבר לי, כי מצידו השני היה אריה הלא הוא אריה רוכמן, מנהל פרויקט שנת האלפיים.

באותו רגע הבנתי כיצד יש לפענח את דבריה של צ'ה, וזאת על-ידי המרה של "ל" ל- "ר". כמו כן יש לפענח את האותיות "S", "C" ו- "CH" בהתאם להיגוי המיוחד של צ'ה. מצויד ביכולת הטרנספורמציה המיוחדת, אותה הטמעתי במוחי, התחלתי להבין את הדרישות של המערכת, כפי שהוסברו לי על-ידי צ'ה.

נוכחתי לדעת, כי צ'ה היא בעלת מקצוע מעולה, אינטליגנטית, מהירת מחשבה ותפיסה. במשך שהותי בתאילנד, נודע לי, כי מוצאה מעורב: אביה תאילנדי ואמה סינית. צ'ה השתתפה בקורסי "סאפיינס" והבינה היטב את תכונות המערכת ויתרונותיה.

התחלנו מייד בהגדרת המודל של המערכת המוצעת. הוגדרו האובייקטים השונים, תכונותיהם והתנהגותם. ליחידת המחשב הייתה גישה חיובית לגבי השימוש במערכת ה"סאפיינס" כבר בשלבים

הראשונים של התקנת המערכת, לפני תחילת עבודתי. המשימה, שעמדה לפנינו עתה, הייתה לשכנע את מקבלי ההחלטות במוסד לביטוח לאומי, בעליונות הפתרון המוצע על ידינו על פני האחרים. מולנו ניצבו כל ענקי התוכנה.

כל מעיינינו היו מופנים עתה לישיבת ועדת המכרזים, האמורה להחליט על הפתרון הנבחר. הדמות הדומיננטית בועדת המכרזים



בבנגקוק לקראת המבחן

היה יושב ראש הוועדה, שהיה גם מנכ"ל הביטוח הלאומי. בתחילת השבוע השני של שהותי בתאילנד נקבעה לי פגישה עמו. מר פוננסאג הכין אותי לקראת הפגישה והזהיר אותי כי אני עומד לפגוש אדם קשוח, אשר קשה לחדור אליו ולרכוש את אמונו.

זו הייתה פגישה מכרעת בתהליך המכירה ואסור להחמיצה. על פי תכנית השיווק התלת שלבית שקבעתי לעצמי, עברתי את השלב הראשון: איתור מקבל ההחלטות. עתה היה עליי לעבור בהצלחה את שני השלבים הבאים: איתור האג'נדה האישית של מקבל ההחלטה ויצירת המפגש החיובי בינה לבין הפתרון המוצע על ידי. הייתה לי נחמה גדולה בכך שמקבל ההחלטה, אינו מושפע מקבלת טובות הנאה אישיות וזאת מפחד נחת זרועו של תקסין שינווטרה. ברי היה, כי אין לאל ידי למלא אג'נדות מעין אלו בתוקף היותי פועל מטעם חברה ציבורית החברה ב"נאסדאק".

גם כאן נוכחתי לדעת, כי השיטה המוכחת ליצירת אווירה נוחה

וידידותית עם גורמים זרים הוא רכישת מספר משפטים בשפתם.

"**Sa-wa Dee Krab**" פתחתי ואמרתי,

"**שלום אדוני**". אחר כך המשכתי במספר מילות נימוסין בתאילנדית, שלמדתי ממר פוננסאג לאחר מאמצים רבים.

Ezra Phom Chêu "**שמי הוא עזרא**," אמרתי.

"**Elia.**" חזר על שמי במבטא התאילנדי.

המשכתי בהצגת החברה, המוצר וגישת החברה לפיתוח הפרויקט וניסיונה בפיתוח מערכות דומות במוסד לביטוח לאומי בישראל. פוננסאג תרגם את דבריי לתאית, מאחר וידיעותיו של מנכ"ל הביטוח בשפה האנגלית היו מצומצמות. המשכתי בניסיונותי להבין את התחומים המעניינים אותו ביישום החדש. לאחר מאמצים הצלחתי לפתוח את סגור ליבו. הוא גילה כי הביקורות הנעשות במשרדו, חשפו מעשי הונאה רבים מצד המבוטחים.

"**פלאוד**" הוא אמר, וכמובן שהוא התכוון ל-"**Fraud**" כלומר "הונאה".

לדוגמה, היו מקרים בהן נגבו דמי הלידה פעמיים, בכל פעם על-ידי אחד משני בני הזוג. שאלתי את המנכ"ל אם יוכל לסור למחרת למרכז המיכון, על מנת שאוכל להראות לו את המודל העסקי, שפיתחנו עבור משרדו. לסיום הודיתי לו על הפגישה.

"Khawp khun Khrap, Sawatdi Khrap"

דהיינו, "**תודה רבה אדוני**, **שלום לך אדוני.**"

למחרת זומנה למנכ"ל הביטוח הלאומי הפתעה שלא ציפה לה. על בסיס המודל העסקי שפתחתי יחד עם צ'ה, בנינו תרחיש, אותו יצרנו בקלות רבה בכלי ה"סאפיינס". לפי תרחיש זה עיצבנו מסכי קליטה לתביעת דמי לידה. כאשר אחד מבני הזוג ביקש וקיבל את דמי הלידה, נוצר אוטומאטית קשר לוגי לתעודת הזהות של הילוד החדש, וכך לא הייתה אפשרות לתביעה נוספת. לאחר שצ'ה ופוננסאג הציגו למנכ"ל את המודל העסקי עם מסכי קליטה ואיחזור בשפה התאית, הוצג בפניו תרחיש שהכנו כדי להדגים את מניעת מעשי הרמייה באמצעות המערכת החדשה.

פוננסאג ייצג את הבעל שהודיע על הלידה וקיבל את התשלום בהתאם. אחריו התייצבה צ'ה, שייצגה את האישה המנסה לרמות. רמאותה התגלתה מייד על-ידי המערכת. במקום התשלום המבוקש היא קיבלה הודעת שגיאה בשפה התאית, אשר נוסחה בהומור ובתוספת של קללה עסיסית. התרחיש הסתיים בפרץ צחוק רם של מנכ"ל הביטוח הלאומי.

שבועיים לאחר מכן התכנסה ועדת המכרזים, בראשותו של מנכ"ל הביטוח הלאומי ואישרה את ההצעה של סאפיינס.

ביקורי הבא בתאילנד החל במסיבת עיתונאים, שנערכה במשרדי



זכיה בפרוייקט, מסיבת עיתונאים עם מנכ"ל הביטוח הלאומי התאילנדי

הביטוח הלאומי התאילנדי ובה הוכרז רשמית על זכיית "סאפיינס" בפרויקט. ליוויתי את הפרויקט ופיתוחו עוד תקופה ארוכה. ראינו בו התחלה חשובה לחדירת "סאפיינס" למשרדי ממשלה נוספים בתאילנד.

בינתיים, נמשכה במלוא המרץ הפעילות בפרויקט שנת האלפיים. ככל שהתקרב המועד כך גברה ההתרגשות והדריכות. היה ברור לכול כי ההזדמנות העסקית הינה חד-פעמית ויש לנצלה עד תום, לכן הוגברו פעילויות השיווק.

מצד שני, הייתה דאגה אמיתית להפעלה מוצלחת וללא תקלות של עשרות אלפי התוכניות, שהוסבו והותאמו לפעולה תקינה ביום

ה"ע", ה-1 בינואר 2000 ובשעת ה-"ש", שעת חצות של יום 31 בדצמבר 1999.

כאשר התקרב מועד הסיום של הפרויקט, נקט אריה רוכמן יוזמה למצוא עבודה לחלק מצוות ה- "**Factory**" לאחר סיום הפרויקט. הרעיון היה לקבץ את כל אוסף היישומים שבוצעו בכלי ה"סאפיינס" במשרדי הממשלה השונים בישראל, ולנסות לארזו ולשווקו בארצות המתפתחות. הרעיון התקבל על דעתה של הנהלת "סאפיינס", אשר באותו זמן נהנתה מהכנסות ומרווחים ללא תקדים כתוצאה מפרויקט שנת ה-2000. "סאפיינס" פעלה באותו הזמן בכל משרדי הממשלה המרכזיים בישראל כגון משרד הביטחון, משרד האוצר, משרד התחבורה, משרד הפנים, משרד החקלאות, נציבות שירות המדינה והחשב הכללי.

ניסיונותיהם של מנואלה ואלפרדו

לקראת סוף שנת 1999, ובעקבות מאמצינו לשווק את "המוצר החדש", הזדמנו לנו שתי פעילויות שיווקיות בארצות חדשות משני עברי הגלובוס: האחת, בדרום-אמריקה - ברזיל, והשניה באפריקה - ניגריה.

הפרויקט בברזיל הועבר אלי על-ידי סניף "סאפיינס" בדרום-אמריקה, שנוהל בידי אודי שני. אודי היה אחד העובדים הראשונים של "סאפיינס". בהיותו בשירות צבאי שירת ב"ממר"ם" וכבר בשנות השבעים השתתף בהקמת מערכות המידע, המתבססות על תוכנת ה"סאפיינס". כאשר השתחרר מצה"ל, התקבל כאחד העובדים הראשונים של חברת "א.א.א." ועסק בשיווק ובפיתוח מערכות "סאפיינס".

אודי, יליד דרום-אמריקה, שלט שליטה מלאה בשפה הספרדית. על כן היה זה אך טבעי להעניק לו את האחריות על פעילות "סאפיינס" בארצות דרום-אמריקה. בתקופה הראשונית של הפעילות בוונצואלה עבד אודי במרץ רב והביא לתוצאות עסקיות טובות. במרוצת הזמן, התרופפה פעילותו. הוא נטש את הארץ והעתיק את מקום מגוריו

לברזיל. הנהלת "סאפיינס" ביקשה ממנו להראות תוצאות, אחרת נחרץ עתידו.

על רקע מאמציו של אודי למציאת יעדי שיווק חדשים בארצות דרום-אמריקה, יצר קשר עם מנכ"לית משרד התחבורה הברזיליאני, והעביר אל הנהלת "סאפיינס" הצעה להשתתף במכרז ענק להקמת מערכת ניהול מעברי הגבול בארצות דרום-אמריקה, עבור גוש המרקסור. המרקסור[1] (MercoSur = Mercado Común del Sur), תאגיד הארצות הדרום אמריקניות- ארגנטינה, ברזיל, פרגוואי, אורוגוואי וונצואלה. מטרתו הסרת ההגבלות על מסחר ותנועת אנשים בין המדינות המרכיבות אותו. בביקורו של אודי בארץ בפסח 1999, הוא נפגש עם הנהלת סאפיינס, על מנת לשכנעה להשקיע מאמצים בפרויקט של מרקוסור.

דבריו של אודי נפלו על אוזניים קשובות. הייתה זו תקופה של פריחה ושגשוג. ההכנסות של "סאפיינס" מפרויקט שנת האלפיים עלו על כל המצופה והרווחים היו בהתאם. כמו כן נוספו פרויקטים חדשים ממגזרי הממשלה, והמגזר הפיננסי.

מחירה של מניית "סאפיינס" הגיעה לשיא של כל הזמנים. באותו הזמן נראה היה כי ניתנה ל"סאפיינס" הזדמנות נוספת לפרוץ לשוק התוכנה העולמי ולתפוס את המקום היאה לה.

אחד הפרויקטים החשובים, שקיבלה "סאפיינס" באותו זמן, היה הקמת מערכת ממוכנת לניהול מעברי הגבול בישראל. פרוייקט זה דומה למדי לפרויקט המבוקש על-ידי ארגון "מרקוסור".

[1] ארגון מרקסור נוסד ביום 30 בנובמבר 1985 ונחנך באופן רשמי ב- 26 במרס 1991, מועד בו חתמו המדינות החברות בו על אמנת אסונסיון. הקמתו כגוף משפטי נעשתה מאוחר יותר. כל מדינות השוק הוגדרו כאזור אחד לצורך מסחר חופשי, למעט מגבלה על סחר בסוכר ובכלי רכב. השוק הולך ומתפתח ונחשב ליצרן הגדול בעולם בתחום המזון.

בשנת 2010 בעת בקירו של נשיא ברזיל דה סילבה בישראל נחתם הסכם סחר חופשי בין ישראל לבין מרקסור. ישראל היתה המדינה הראשונה בעולם מחוץ לארצות דרום אמריקה אשר חתמה על הסכם סחר מעין זה.

התבקשתי על-ידי הנהלת "סאפיינס" להכין את המענה למכרז בהקדם, כדי שניתן יהיה להציגו בועידת מרקוסור לנושא תחבורה האמורה להתקיים במונטבידאו, בירת אורוגוואי, בסוף יולי 1999.

ניסיונותי החוזרים ונשנים לקבל מאודי מסמך המתאר את המערכת המבוקשת (RFP = Request For Proposal) ואת תנאי המכרז עלו בתוהו. עד מהרה התברר לי, כי אין אפשרות לקבל מסמך זה מפני שלא חובר מעולם.

רק לאחר פניות רבות מצד אריה רוכמן ומצידי, תוך אזהרה חמורה לאודי שני, כי אנו עומדים להפסיק את תמיכתנו בפרויקט, התקבל מכתב פנייה רשמי מלשכת מנכ"ל משרד התחבורה הברזיליאני ובו בקשה להגשת הצעה למערכת ממוכנת לניהול מעברי הרכב בנקודות הגבול של ארצות מרקוסור. כמו כן, צוין במכתב הפנייה כי הצעתנו תוגש לאישור בועידת מרקוסור המתוכננת להתקיים במונטבידאו, בירת אורוגוואי במחצית השנייה של חודש אוגוסט 1999.

קבלת הפנייה הלהיבה את דמיונו של אריה רוכמן, והוא כבר ראה בה פתיחה לעתיד מבטיח ולהמשך פעילותו ב"סאפיינס" לאחר שנת 2000. הפנייה הרשמית של משרד התחבורה הברזיליאני הכילה נתונים מעטים באשר לאפיון המערכת הנדרשת. היה ברור לי, כי עלי להפעיל את הדמיון ואת שיקול הדעת על מנת להכין את מסמך ההצעה.

היה זה אתגר חשוב עבור מערכת ה"סאפיינס". היה צורך בשימוש מתוחכם ברשת התקשורת הכלל עולמית - האינטרנט, ניהול תוכן וגראפיקה, אחסון תמונות ומסמכים, שימוש נרחב בממשקים מיוחדים ויעילים לסביבות שונות של חומרה ותוכנה, שימוש בגלאים אלקטרוניים לזיהוי כלי רכב ותעודות וקשר איכותי וידידותי בין האדם למכונה.

ההצעה שהכנתי כללה טכנולוגיות אשר עדיין לא היו זמינות במוצר ה"סאפיינס", אך היו מתוכננות לפיתוח בטווח הארוך יותר. הנחת העבודה הייתה כי הטכנולוגיות האלו תהיינה זמינות בעת ביצוע הפרויקט.

נוסף למסמך ההצעה פיתחתי גם מודל עסקי למערכת בסיועו של שמואל טימור מצוות המפתחים הראשוני של ה"סאפיינס". שמואל טימור פתח בפני צוהר נרחב למגמות הטכנולוגיות העתידיות. לפיתוח המודל השתמשתי בגרסאות שאז עדיין נמצאו במעבדת הניסויים, זאת כדי לספק את הצרכים הטכנולוגיים הרבים של המערכת החדשה.

בתקופת עבודתי ב"סאפיינס" השתתפתי בפיתוח מספר רב של מערכות. תמיד אהבתי להשתמש בכלי זה, על האפשרויות הנרחבות הגלומות בו, תוצאות הפיתוח המהירות והגמישות בעבודה. כל אלו אפשרו ביצוע שינויים והתאמות של המפרט הראשוני ללא קשיים מיוחדים. במקרה דנן, היה סיפוקי גדול וחדוות היצירה הייתה כפולה ומכופלת, מאחר והשתמשתי בקצה העליון של האפשרויות הטכנולוגיות שהיו זמינות באותה התקופה. זו הייתה ההתחלה של השימוש בכלי האינטרנט, אשר פתחו אופקים חדשים ונרחבים להקמת מערכות מידע מתוחכמות. בראייה לאחור, נראה כי היסחפותי אחר פלאי הטכנולוגיה, הסיחה את דעתי באשר ליישום הפתרון עבור הלקוח המיועד.

הגעתי לסאן פאולו יחד עם רעייתי, בתחילת חודש אוגוסט 1999, מצוייד במסמך הצעה ובמערכת ניסיונית המותקנת על מחשבי האישי. זו הייתה שעת בוקר מוקדמת והשחר אך זה עלה על העיר הענקית. אי אפשר היה שלא להתפעל מגודלה, מיופייה ומקצבה המיוחד. סאן פאולו היא העיר הגדולה ביותר בברזיל והשניה באוכלוסייתה בעולם. כבר מהרגע הראשון מתגלה בה הפסיפס האנושי העשיר, שצבעיו נעים משחור כהה עד לבן בוהק.

אודי שני קיבל אותנו בשדה התעופה, מבלי להשחית זמן נקבעה לי פגישת הכנה לקראת הטיסה ביום המחרת לברזיליה, לפגישה המכרעת עם מנכ"לית משרד התחבורה הברזיליאני.

ברזיליה, האמורה להיות עיר הבירה המודרנית של ברזיל, משרה אווירה של בדידות, ניכור ועצבות. העיר הוקמה בתכנון קפדני בשנות השישים של המאה העשרים, דבר שלא סייע להתפתחותם

של תושביה.

נסענו לקריית הממשלה המורכב מבניינים ענקיים ואפורים. אודי, אשר הכיר היטב את המקום, מצא את דרכו במהרה למשרדה של המנכ"לית- מנואלה. הופתעתי לראות אישה צעירה ואנרגטית, אשר הקרינה סמכות ובטחון עצמי רב. השתמשתי במספר מילות ברכה בפורטוגזית, אותן למדתי מאודי והתחלתי מייד בהצגת המערכת, שתוכננה על-ידי. לאחר מכן, עברתי להדגמת המערכת הניסיונית אשר פיתחתי בארץ, תוך הדגמת מספר תרחישים, מסכי קליטה ועדכון ודוחות שונים.

מנואלה לא הסתירה את התלהבותה והתפעלותה, היא ציינה, כי



ברזיל, מפלי האיגואסו

זוהי בדיוק המערכת אותה תיארה בדמיונה וזוהי המערכת הנחוצה לגוש מרקוסור.

מאוחר יותר, הצטרף אלינו אלפרדו, מנהל חברת ייעוץ, העובד בשירות משרד התחבורה הברזיליאני. אלפרדו, גבר בשנות השלושים לחייו, זקוף קומה ורחב כתפיים, הקרין כריזמה וקסם אישי. קשה היה לטעות במבטי ההערצה והתשוקה אשר עברו ממנואלה לאלפרדו, והוא בתורו החזיר מלוא החופן חיבה והערצה. אלפרדו התגלה מהר כבעל תפיסה מהירה ויכולת טכנית גבוהה. הוא הבין היטב את המערכת הנדונה וניגש מייד לפי הוראתה של מנואלה לתרגם את מסמך ההצעה שלי לספרדית כדי להביאו בפני ועידת מרקוסור

במונטבידאו, בירת אורוגוואי.

השוני היחיד בין המסמך המקורי, אשר חובר על-ידי לבין המסמך של אלפרדו היה בציון מחבר המסמך. במסמך, שתורגם על-ידי אלפרדו, צוין כי המסמך חובר על-ידי משרד התקשורת הברזיליאני, והוא מהווה המלצה של ממשלת ברזיל להקמת מערכת לניהול מעברי הרכב בין ארצות גוש מרקוסור. אלפרדו תרגם את מסמך ההצעה לספרדית ולפורטוגזית במהירות יוצאת דופן. כמו כן, למד על בוריין את המצגת וההדגמה, שגם אותן תרגם לשפות אלו.

נסענו למונטבידאו, מצוידים ומוכנים כהלכה. לשמחתה ולעליזותה של מנואלה לא היה גבול והיא הקרינה אופטימיות מרבית.

מונטבידאו, בניגוד לסאן פאולו, היא עיר שקטה ומופנמת. יש בה אתרים קולוניאליים רבים ומרשימים, אך זמננו היה קצר מלבקר אפילו במקצתם. כל מעיינינו היו נתונים לועידת מרקוסור, האמורה להתקיים למחרת.

הנושא המרכזי בוועדה לנושאי תחבורה של מרקוסור, היה הצעתה של ברזיל להקמת מערכת ממוכנת לניהול מעברי כלי הרכב. את המצגת וההדגמה ערך אלפרדו בכישרון רב ובמקצוענות הראויה לשבח. לזכותו ייאמר, שציין כי "נעזר" לשם הכנת ההצעה בחברה ישראלית וביקש ממני שאציג את החברה בפני הועדה. חשתי אהדה רבה קורנת מהנוכחים כלפי מדינת ישראל ונציגיה.

כאשר נפתח הדיון החופשי, גברה בי ההכרה, כי קיים מרחק גדול מאוד בין רצונה של מנואלה להקים את המערכת לבין היכולת של הארצות המשתתפות לעבור את התהליך המורכב של חקיקה מתאימה, התגברות על כשלים טכניים וביורוקראטיים והתאמה לטכנולוגיות מתקדמות כדי לפתח ולהפעיל מערכת כה מורכבת.

כאשר שבתי לארץ, דווחתי ברוח פסימית להנהלת "סאפיינס" על סכויי המימוש של הפרויקט, ואמנם, מערכת ניהול תעבורת הרכב של גוש מרקוסור, לא הופעלה עד ימינו אלו.

"סאפיינס" והשרה הניגרית

טרם התאוששתי מהניסיון בברזיל והנה הגיעה לפתחה של חברת "סאפיינס" היוזמה הניגרית. יוזמה זו הגיעה משמואל, קצין מודיעין בעברו, שפעל באופן עצמאי בשירותם של מספר אילי הון. לשמואל הייתה גישה ישירה להנהלת "סאפיינס", אשר רכשה לו יוקרה רבה ונתנה אימון מוחלט בדבריו. שמואל טען, כי לאיש העסקים הישראלי הפועל בניגריה ואשר בשמו הוא פועל, ישנה השפעה רבה בחוגי השלטון וכי הוא יוכל לקבל פרויקטים למיכון של ממשלת ניגריה על יסוד הקשרים הללו.

במהירות רבה הכנתי את ערכות התצוגה וההדגמה על סמך דבריו של שמואל. על פי בקשתו הכשרתי אותו לבצע את המצגת הבסיסית בפני גורמי הממשל הבכירים.

הנסיעה לניגריה הייתה חוויה מיוחדת במינה. שמואל התגלה כאיש שיחה נעים, מרבה להתלוצץ ולהמשיל משלים. ניתן בקלות ליפול בקסמיו ולהשתכנע מדבריו. הוא היה אופטימי לגבי הסיכויים של קבלת פרויקטים למיכון בהיקפים גדולים מממשלת ניגריה. הפגישות המתוכננות היו מרשימות: פגישות עם שרים, עם ראש הפרלמנט ועם אישים בכירים אחרים.

למחרת הגעתנו לניגריה תוכננה פגישה עם שרה בכירה בממשלת ניגריה. הגענו למשרדה במועד המתוכנן והתקבלנו ברוב כבוד על-ידי ראש לשכתה. הוא התנצל על היעדרותה והודיע, כי היא נמצאת באסיפת בחירות וצפויה להגיע בקרוב. לאחר שהייה ממושכת, התבקשנו לנסוע לביתה של השרה, שם תפגוש בנו. רק בשעות הערב המאוחרות הגיעה השרה לביתה וניתנה לנו ההזדמנות להציג בפניה את הצעתנו למיכון משרדה. שמואל פתח בהתלהבות האופיינית לו והחל במצגת אליה התכונן פעמים אין ספור.

לא חלפו אלא דקות מועטות והשרה הנכבדה שקעה בכורסתה בתרדמה עמוקה. שמואל המשיך את הרצאתו באנגלית מאומצת, ורק לאחר הפצרותי הרבות הוא המשיך את הרצאתו בעברית ולאחר מכן

הוא הפסיק את שטף דיבורו. עוזריה של השרה הנכבדה, נכנסו לחדר והוציאוה לאחר כבוד כאשר היא ממלמלת מספר מילות ברכה תוך כדי שנתה הערבה.

גם פגישות נוספות בניגריה, אשר נערכו עם בכירי הממשל, לא הובילו לתוצאות מעשיות. נראה, כי המסר אשר נשאנו עמנו לא היה נהיר לאנשי שיחנו. על אף שנתקבלנו ברוב כבוד, נראה כי הרצאותינו המלומדות על אפשרויות מיכון משרדי הממשלה הניגרית, נפלו על אוזניים אטומות.

שני הכישלונות הצורבים בברזיל וניגריה לא ריפו את ידינו. הכישלונות הוו תמיד דלק יעיל להפקת לקחים ולחתירה מאומצת יותר להצלחות עתידיות. באותה תקופה של הכנסות שיא, רווחיות ושגשוג, כולנו נשאנו פנינו לעתיד. התקווה הייתה, כי "סאפיינס" תשוב ותתפוס את המקום הראוי לה בין חברות התוכנה הגדולות.

בפרוס שנת האלפיים, עינינו היו נשואות למבחן הגדול של העמידה בהסבת עשרות אלפי התוכניות שהותאמו לפעול בשנת האלפיים. התאריך המאיים של ה- 1.1.2000 עבר ללא תקלות הראויות לציון.

האפוקליפסה שנחזתה על-ידי מומחים כביכול, התבררה כבדיה, שאין ולא היה מאחוריה דבר. עם זאת, ההישג של "סאפיינס" היה משמעותי והתמורה הכספית הגדולה מההפקה המרשימה של התאמת התוכניות לשנת 2000 נתנה ל"סאפיינס" את ההזדמנות הנוספת לפריצה חדשה.

אריה רוכמן, שניהל את "תעשיית" ההתאמה של התוכניות לשנת 2000, קיבל כצפוי את הגמול, אותו קווה להשיג ואליו נשא את עיניו. הוא מונה כמנהל אזורים נרחבים של פעילות חברת "סאפיינס". אזורים אלה כללו את ארצות דרום-מזרח אסיה, הפסיפיק ושאר הארצות אשר אין בהם סניף פעיל של "סאפיינס". עוד באותו יום קיבלתי את המנוי של הסגן הבכיר באזורים אלה לנושאי שיווק וטכנולוגיה.

רכבת לילה בסין

עסקנו במרץ בתכנון המערכת השיווקית והכנו תוכנית עסקית שאפתנית. ערכנו נסיעות הן ללקוחות הקיימים והן לאלו הפוטנציאליים. זו הייתה תקופה בה השתלבו בצורה נפלאה התחביבים שלי, יצר הסקרנות להכרת ארצות ותרבויות חדשות והעיסוק שלי.

תחילה פעלנו לייצוב הלקוחות הקיימים ולהגדלת ההכנסות המגיעות מהם. את הלקוח התאילנדי הכרתי היטב והוא קיבל אותי בזרועות פתוחות. הוא שאף להגדיל ולהרחיב את היישומים ולהעצים את הידע שלו במוצר.

בסין היה לנו לקוח, שרכש את המוצר דרך הסניף בארצות הברית. זו הייתה חברה ענקית לייצור ברזל ופלדה בשם "ויסקו", הממוקמת בעיר וואהאן שבמרכז סין. המכירה בוצעה על-ידי חברה סינית בבעלות ממשלת סין, הנקראת "גולדנווי" וממוקמת בארצות הברית. אחד התפקידים של חברת "גולדנווי" היה העברת טכנולוגיות מערביות לסין.

לו הונג צ'ו, היה מנכ"ל החברה ותכנן למופת את ביקורנו בסין. הביקור כלל הצגת ה"סאפיינס" במשרדי ממשלה רבים, בנקים וחברות ביטוח. בביקורים אלה ערכתי מצגות והדגמות של המוצר והתרשמתי, כי הקרקע פורייה ומוכנה לקלוט טכנולוגיות חדשות. עז היה רצונו של לו להראות כי הרכישה שביצע בניו יורק הייתה מוצלחת. קשה היה לחדור לנבכי נפשו ולהתיידד עמו. ייתכן ושאיפתו העזה להצלחת "סאפיינס" בסין נבעה ממניעים נוספים, אשר היו מעבר להבנתי.

בביקורי השני, התבקשתי על-ידי לו לנסוע ללקוח שלנו בעיר וואהאן. זו הייתה נסיעת לילה ברכבת החוצה את סין לאורכה, נסיעה שטמנה בחובה חוויה קשה, אשר לא תמוש מזיכרוני לעולם. הקולות, הצלילים והרעשים היו קשים מנשוא. האנשים השתעלו, התעטשו, רקקו והפיקו נפיחות ממעמקי קיבתם ומכל פתח אפשרי. הריחות היו

עזים ודי היה בחלק קטן מהם, כדי לעורר קבס בבטני הרגישה. ספרתי כל דקה עד לסיומה המצופה של נסיעת הלילה והגעתנו ליעדנו הסופי. נחמה פורתא, הפקתי מהפתיחות החלקית של לו, שפרש בפני חלק קטן מהלך מחשבתו של האינטלקטואל הסיני. הוא הביע ביקורת מרומזת על מדיניותה של ממשלת סין להגבלת הילודה. את המחיר הגבוה והבלתי נסבל של המדיניות השגויה להגבלת הילודה ישלמו הדורות הבאים, וספק רב אם יוכלו לעמוד בנטל הכבד של הטיפול בהוריהם המזדקנים. הוא סיפר לי, כי מקורה של המדיניות הוא בחישובים שבוצעו בידי ממשלות סין בשנות החמישים. על פי חישוביהם, האדמות החקלאיות בסין לא יוכלו לספק מזון ליותר ממיליארד ורבע תושבים. וכאן שמעתי ממנו הצהרה מפתיעה:

"אתם הישראלים למדתם אותנו, כי מאותה יחידת תשומה, ניתן להכפיל ולשלש את התפוקה. בזכותכם לא תהיה בסין בעיה של ייצור מזון."

דבריו, שנאמרו בכנות, מלאו את ליבי גאווה על הישגיה של מדינתנו הצעירה, המסוגלת להביא מזור למדינה כה ענקית.

העיר אוהאן היא עיר בינונית במושגים סיניים, ומונה אוכלוסייה של כששה מיליון תושבים. הכבישים מודרניים ורחבים מאוד. ניכר היה, כי הממשלה משקיעה רבות בתשתיות וברווחת התושבים. חברת הפלדה הממוקמת בפאתי העיר מהווה מקור פרנסה חשוב לתושבי האזור, והיא מכסה שטחים נרחבים מן העיר.

התקבלנו בשמחה רבה ביחידת המיכון. העובדים הציגו בפנינו בגאווה את היישומים, שפותחו על ידם בכלי ה"סאפיינס". המסכים היו בשפה הסינית ולא יכולתי להבין מהם דבר. הייתי מלא גאווה, על כך שמוצר תוכנה ישראלי הגיע לקצה הרחוק של העולם. זה היה מעבר לדמיוני, כאשר התחלתי בפעילותי בחברת "סאפיינס", כחמש-עשרה שנה לפני כן. כאשר תחקרתי את המפתחים, נוכחתי לדעת, כי הם מנצלים את התכונות הבסיסיות ביותר של המוצר. לפי עצתו של לו, החלטנו על קיום קורס מזורז, בו הצגתי את היכולות המעודכנות

של המוצר, לשביעות רצונו של לו ושל יחידת המיכון של המפעל. על מאמצי המיוחדים גמל לי הונג צ'ו, בכך שרכש עבורי כרטיסי טיסה חזרה לבייג'ין. אילולא עשה כן, ספק רב היה אם הייתי יכול לשרוד את הניסיון הקשה של נסיעה ברכבת לילה במרחבי סין, פעם נוספת תוך יממה אחת.



ביקור בחומה הסינית

בין כל הטריטוריות בהן פעלה "סאפיינס" הפכו דרום-מזרח אסיה והפסיפיק למוצלחות ביותר. בנוסף להעמקת החדירה אצל הלקוחות הקיימים, נוספו לקוחות חדשים ונבנה צבר הזמנות מרשים. אני התרכזתי בסין, בתאילנד, בהונג קונג ובדרום קוריאה.

נוסף לפעילות השיווק הרגילות, כללה עבודתי גם סיוע טכני בהגדרת יישומים פוטנציאלים ובהעברת סמינרים וקורסים. הסוכנים בסין ובתאילנד חזו הגברה משמעותית בפעילותם ולכן התבקשתי להכשיר עתודות של סגל פוטנציאלי עבור הפעילות העתידית. אחד מן הקורסים המיוחדים שקיימתי נערך בפני סטודנטים באוניברסיטת בייג'ין.

מכל הקורסים שהעברתי בחיי, פגשתי בסטודנטים מאוניברסיטת בייג'ין את המוכשרים, הנלהבים וצמאי הדעת הבולטים ביותר.

הנהלת "סאפיינס" לא נשארה אדישה להצלחת הפעילות השיווקית באזור בו עבדתי, וכאות הוקרה שלחה לי מכתב ברכה מיוחד ומרגש:

"סאפיינס שולחת לך תודה מיוחדת
על מסירות והשקעה
בכל שעה ושעה

על סבלנות ואורך רוח
גם שהמצב לחוץ ומתוח
על נאמנות בזמנים טובים יותר ופחות
שהביאו את החברה להישגים ולתוצאות מרשימות

ומקווים שזו היא רק ההתחלה
של פרק חדש שטומן בחובו הרפתקה
המון אתגרים, סיפוק ועניין
ושיאים חדשים בכל נקודת זמן

אנו מאחלים
המון אושר, בריאות והצלחה
לך ולכל המשפחה

מאחלת משפחת סאפיינס"

החפים מפשע נענשים והאשמים מקבלים הטבות

שלושה פרויקטים ענקיים עמדו על הפרק. פעלתי יחד עם הסוכנים המקומיים בשקדנות ובמסירות כדי להשיגם. בתאילנד פעלנו במספר משרדים ממשלתיים ובעיקר במשרד העבודה. המערכת, שהוקמה בביטוח הלאומי התאילנדי, שמשה עבורנו תעודת כניסה מצוינת לפרויקטים הללו. בסין, פעלנו לזכייה במכרז יוקרתי לפיתוח מערכת מידע כוללת לתעשיית הפלדה הסינית.

לו הונג שו, נציגנו בסין, פעל ללא לאות להשגת פרויקט זה. הוא

היה בטוח, כי משימתו ניתנת להשגה. הוא הדביק גם אותי באמונתו. ידעתי, כי העמידה בתנאי המכרז תדרוש מ"סאפיינס" פיתוח יכולות טכנולוגיות נוספות, בעיקר בתחום האינטרנט, אך מתוך ניסיון העבר, האמנתי כי נצליח לעמוד באתגר זה.

כדרכן של החדשות הרעות הן מגיעות בעוצמה, בהפתעה וללא התראה מוקדמת. הכנסות "סאפיינס" ורווחיה, שהגיעו לשיאים חיוביים בשלהי שנות התשעים, החלו להידרדר מרבעון לרבעון. מניית "סאפיינס" צנחה בעשרות אחוזים. אווירת משבר עמוק ועננה של דיכאון, עצבות וייאוש ריחפה על החברה. סיבות רבות הביאו להידרדרות זו ורק את חלקן הצלחתי לגלות. ההנהלה הורחקה מתפקידה והנהלה חדשה מונתה במקומה.

ארגון "סאפיינס" לא התנהל לפי כללי הארגון הבסיסיים של הצמדת האחריות והסמכות של הפונקציות השונות. ברגעי משבר, מוענשים לעתים, דווקא החפים מכל פשע, עוון או חטא. המרוויחים הגדולים על רקע מינהל בלתי תקין הם אלה אשר ניכסו לעצמם בעתות הגאות את מירב הסמכויות, אך דאגו לנער מעצמם כל שמץ של אחריות במצבים של כישלונות.

צבי מסיני, ממציא ה"סאפיינס", והאב הטכנולוגי של כל הפיתוחים, הורחק מכל מוקד של קבלת החלטות ובמהרה מצא את עצמו מחוץ לחברה. גם אריה רוכמן, אשר ניהל את מפעל ההסבה של שנות האלפיים והצליח להעביר לקופתה של "סאפיינס" עשרות מיליוני דולרים, נדחק הצידה וכאשר הקרקע נשמטה מתחת רגליו עזב את החברה.

גם תורי הגיע. ההנהלה החדשה החליטה, באופן שרירותי, לצמצם עד למינימום את הפעילות בארצות הפריפריה. לא נערכו בדיקה אמיתית ולא חישובים כלכליים של עלות מול תועלת. כל הסברי על הפוטנציאל הרב שהושג לצבר הפרויקטים בארצות בהן עבדתי, נפלו על אוזניים ערלות.

הגיעה השעה העצובה ביותר בחיי, הפרידה מ"סאפיינס". יותר מכל כאבתי את העובדה כי לא אוכל עוד להכשיר אנשי סגל חדשים לעבודה במוצר ולפתח מערכות בעזרתם.

למרות שעל-פי לוח השנה והגיל המקובל הגיעה שעתי לצאת לגמלאות, לא חשתי כי הגיע זמני לפרוש ולהסתגר בדל"ת אמותי. הצעת העבודה לא אחרה לבוא. היא באה מכוונו של ידידי צבי מסיני, אשר עם פרישתו מחברת "סאפיינס", ניסה את מזלו במיזם טכנולוגי חדש.

אחרי מספר חודשי עבודה עם צבי מסיני, התבקשתי על-ידי בן אחי הנקרא אף הוא כשמי, עזרא הראל, להצטרף לאחת מחברותיו ולהשתתף בפיתוח מיזם הקשור בביטחון בשדות תעופה. זו הייתה טכנולוגיה שלא הכרתי, אך הייתה מעניינת וכובשת. חקרתי את נושא הבדיקות הביומטריות, את הכרטיסים החכמים לסוגיהם ואת מערכות הביטחון השונות לבידוק נוסעים.

כאשר נמצאתי הרחק מעבר לגיל הפרישה הרשמי, קבלתי הצעת עבודה מפתיעה מ"סאפיינס". העבודה התייחסה לפעילות הדרכה והעברת קורסים בסניף "סאפיינס" באנגליה. קבלתי את ההצעה ברצון רב. לאחר זמן התרחבה העבודה והתבקשתי להשתתף בצוות פיתוח למערכת פיננסית עבור חברת ביטוח גדולה. גם את העבודה הזו קבלתי ברצון. זה היה חיבור בלתי שגרתי ביני לבין צוות הפרויקט, שהיה מורכב מאנשים הצעירים בהרבה מגילי.

ידיעותי בתחום ה"סאפיינס" היו מעמיקות. מוכנותי לשבת מאחורי המקלדת ולפתח חלקים שונים של המערכת, נבעה מעבודה קשה ורציפה וממאמצי ללמוד את המערכת על בוריה כמו בכל הקריירה המקצועית שלי. הייתה בי הרגשה של סיפוק ושמחה, על כי יכולתי למצוא תעסוקה כה מעניינת לעצמי, בגיל שהוא רחוק למדי מגיל הגמלאות.

אפילוג

מעגל החיים

רבות הרהרתי על מזלי ששפר עלי, על כך שחיי הצטלבו בשני מאורעות היסטוריים חשובים. אין ספק, כי הקמתה של מדינת ישראל וחיי בה כאדם בן חורין, לאחר שטעמתי את מרירות הגלות בילדותי, הקנו משמעות מרגשת ביותר להווייתי היומיומית.

בכל פעילותי הרגשתי שליחות גדולה בהיותי שותף ליצירה החשובה ביותר אליה פילל העם היהודי. את ההרגשה שתרומתי הצנועה מביאה ברכה לארצי ולעמי, נצרתי תמיד בקרבי.

מדינת ישראל החזירה לי מרוב טובה. מנער חסר כל קיבלתי בהמשך את כל הטוב והעושר אליהם שואף האדם. אך גם ללא העושר החומרי, אליו הצלחתי להגיע כתוצאה מעבודתי הקשה, זכיתי לגמול מלא, להיות אדם חופשי בארצי. סבי נהג לומר:

"אוויר החופש בארץ-ישראל שקול כנגד כל זהב העולם. אשרינו שהגענו לגאולה." וגם: **"טוב לי אוהל דל בארץ מולדת מארמון תפארת בארץ ניכר."** "איני יודע מה מקורן של אמירות אלו, אך הזדהותי אתן הינה מוחלטת.

המאורע השני שהשפיע על חיי, היה ההתפתחות הדרמטית בתעשיית המחשבים שחלה בדורי. התחלתי להתעניין בתחום המחשבים בטרם נחשב למקצוע יוקרתי ומבוקש. נהיית לבי אחר הידע בנושא המחשבים נבעה מתוך נבכי תודעתי. כמיהתי ללמודים ולהעמקת המיומנות לא ידעה שובע. מצאתי במקצוע המחשוב את הסיפוק המלא, במיוחד לאור החדשנות המואצת במקצוע, שהציבה בפני אתגר מתמיד להמשכת שקדנותי והזינה את רצוני העז ללימודים, אשר מעולם לא ידע שובע. עבודתי במשך למעלה משני עשורים במוצר ה"סאפיינס", האוצר בתוכו את מיטב החשיבה היצירתית, הביאה לזהות מלאה בין העיסוק שלי והתחביב שלי.

ידעתי בימי חיי ימים מאושרים והצלחות אשר סיפקו אותי עד תום. אודה ולא אבוש, בעתות של הצלחה נהגתי לעתים בשיכרון חושים וחטאתי בחטא היהירות ועל כך אני מצטער צער עמוק.

אך היו לי גם כישלונות, אשר לרוב הביאו לי תועלת רבה, באשר הבנתם הנחתה אותי לצעוד בדרך הנכונה. הפנמתי בדרך הקשה, כי כישלונות הם חלק בלתי נפרד מהעשייה. אודה, כי לעתים גרמו לי הכישלונות לתחושות ייאוש, חוסר אונים ורפיון ידיים וגם על כך אני מכה על חטא.

בעקבות יתמותי הבנתי כבר בילדותי, כי החיים האלה הם החיים שלי וכי עליי מוטלת החובה לגרום להם להתרחש. אמצתי את הכוח לבחור מה שברצוני לעשות וניסיתי בכל כוחי לבצע היטב את בחירותי. השתדלתי לשלוט בחיי, ביודעי כי איש לא יעשה זאת עבורי. ובעיקר, הענקתי לעצמי את השאיפה וההשראה להפליג על כנפי הדמיון והחלום ואת הכוח להגשימו.

את המשפטים הבאים הנני מבקש להעביר לקוראי. משפטים שפגשתי באקראי בדרכי הארוכה ואיני יודע את מקורם. משפטים אשר שימשו נר לרגלי, וכאשר נהגתי על פיהם מצאתי את ההצלחה והאושר.

הכוח בידיים שלנו.
החיים האלה הם שלנו, ועלינו מוטלת החובה לגרום לדברים להתרחש.
קחו את הכוח לבחור מה שברצונכם לעשות, ועשו זאת היטב.
קחו את הכוח לאהוב בחיים, ואת שברצונכם לאהוב, אהבו בכנות.
קחו את הכוח ללכת עם הלב ולא רק עם השכל.
קחו את הכוח לשלוט בחייכם, איש לא יעשה זאת עבורכם.
קחו את הכוח ללמוד כל עוד נשמה באפכם.
קחו את הכוח לעשות את חייכם מאושרים,
וכולנו נחזק ידיכם.

כי יש בנו עוצמה רבה.